

# مقدمة في الإدارة الإسلامية


تأليف

**أحمد بن داود المزجاجي الأشعري**

دكتوراه في الإدارة العامة

من جامعة ولاية فلوريدا / أمريكا

عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والإدارة

بجامعة الملك عبد العزيز

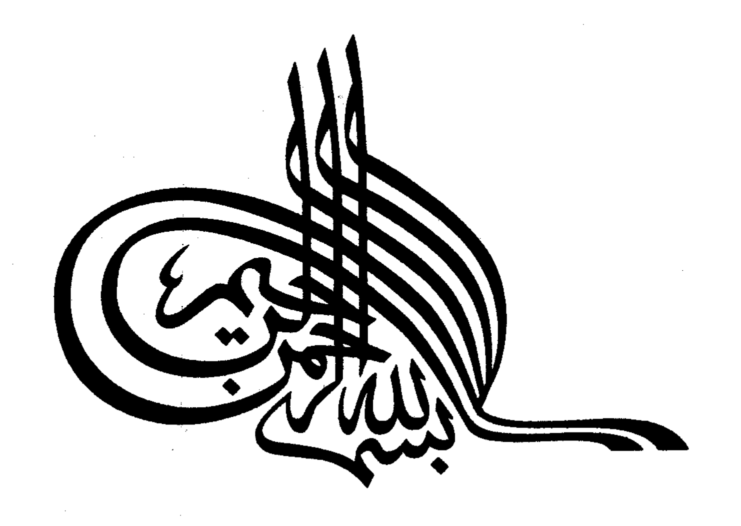

**( ربح هذا الكتاب صدقة جارية لأيتام المسلمين )**


جدة – المملكة العربية السعودية

الطبعة الأولى

١٤٢١ هـ/٢٠٠٠م

**(ربح هذا الكتاب صدقةٌ جاريةٌ على أيتام المسلمين)**



﴿ قال ربِّ اشرحْ لي صدري * ويسِّرْ لي أمْري * ﴾

الآيتان ٢٥ ، ٢٦ : سورة طه

# الإهــداء

## Dedication

أهدي هذا الكتاب إلى صاحب النبوة العظمى . .

والمقام الأسمى . .

طبِّ القلوب ودوائها . .

وعافيةِ الأبدان وشفائِها . .

ونورِ الأبصار وضيائها . .

نبيِّ الحق . .

وأشرفِ الخلق . .

سيدي محمد بن عبد الله الهاشمي القرشي . .

صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلَّم تسليماً كثيراً . .

## مقدمة : Introduction

الحمــد لله والصــلاة والسلام على رســـول الله وعلــى آلــه صحبه ومن والاه . . أما بعد :

فإن هناك نفراً من الباحثين والكتاب في الفكر الإداري الحديــث لهم وجهات نظر متباينة حول الإدارة الإسلامية قد لمسها المؤلف من خلال لقاءاته مع بعضهم وقراءته لأعمالهم المنشورة وغير المنشورة ، ومنها ما هو موجودٌ في مراجع هذا الكتاب . ويبدو أنه قد يكـــون لديهم نوعٌ من الغموض وعدم الوضوح فيما يتعلق بالمفاهيم الإداريــة ذات المنظور الإسلامي بسبب اعتقادهم في أن الإسلام يقتصر علــى الأركان الخمسة المتعلقة بجانب العبـــادات كالشـــهادتين والصـــلاة والزكاة والصيام وحج البيت الحرام لمن استطاع إليه سبيلا ، ويرون أنه لا علاقة له بالإدارة ونحوها من نشاطاتٍ سياســـيةٍ واقتصاديــةٍ وغيرها في المجتمع ، لأن الإدارة – في رأيهم – علــــمٌ دنيــويٌ لا علاقة لها بالدين ، وأنها لا تزيد عن كونها أداةً لتنفيذ المهام . بنـــاءً على ذلك سيكون للمؤلف رأيه فيما يراه ويعتقد فيه .

إن فكرة الإدارة الإسلامية أصبحت مثارَ جدلٍ واستفسارٍ عــالميٍ وإقليميٍ ومجالاً للمناقشة في الأوســـاط العلميــة ، وبخاصــة فــي المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز الأبحاث ، بقصـــد تحديــد مفهومها وخصائصها الفكرية والعلمية . وإنها لحقيقـــةٌ ثابتــةٌ فــي التاريخ غير قابلةٍ للشك فيها وهي أن الإسلام أقام دولةً عظمى ليــس

كمثلها دولةٌ في تاريخ الإنسان امتدت سيادتها من أطراف الصين شرقاً إلى جبال أسبانيا والمحيط الأطلسي غرباً ، وظلت تحكم لمئات من السنين كقوةٍ عظمى لا منافس لها . . وهذا يعني أن الحكومة {الإدارة العامة } الإسلامية في ذلك الوقت كانت تنفذ السياسات والبرامج بوسائل إدارية في غاية الكفاءة والفاعلية .

ومهما قيل عن الإدارة النظرية والممارسة ، فهي لا تعدو أكثر من سلوكٍ . . وهذا السلوك مصدره الإنسان وما اخترعه من أدواتٍ ووسائلَ . . فكما يكون السلوك يكون سجلّ {ملفّ} المعاملة ، وتعمل الدبّاسة ، وتُصاغ الفكرة ، ويُعدّ القرار، ثم ينفّذ ويقيّم . فعندما يكون الإنسان ذا سلوكٍ مختلفٍ عن المقبول ، كذلك يكون توظيفه لأفكاره وأدوات عمله وأساليبه . ولا يوجد شيءٌ يضبط سلوك الإنسان كالدين، ولا يوجد دينٌ له دقة التوجيه وقوة الإلزام كالإسلام وذلك من خلال المؤمن به عقيدةً وعملاً.

إن هذا الكتاب يحتوي على فصول عددها ستة عشر تغطّي باختصار مفهوم الإدارة الإسلامية وخصائصها ، والظروف التي نشأتْ فيها الحكومة { الإدارة } الإسلامية الأولى ، والمراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية وعلاقتها بالعلوم الأخرى ، ووظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتبليغ والتمويل والتدريب والرقابة ، وكذلك الخلافة والوزارة والإمارة والقضاء والدواوين والحسبة ، ودراسة بعض النظريات الإدارية من

منظور إسلامي ، وأخيراً إعطاء فكرة موجزة عن عـــدد مــن رواد الفكر الإداري الإسلامي . كما يوجد في نهاية المطاف عرض شـامل لمراجع هذا الكتاب وأسئلة عامة للمراجعة .. وعلى القارئ ملاحظـة الرموز المستخدمة في قائمة المراجع لبعض الكتب وهي:

د . م . = وتعني بدون مكان أو مدينة النشر .

د . ن . = وتعني بدون ناشر .

د . س . = وتعني بدون سنة النشر .

كما توجد مفردات إنجليزية أمام بعض الفقرات العربية هي مــن اجتهاد المؤلف . إن على القارئ ألا يتوقع أن يجد في هذا الكتاب مـا يشفي غليله تماماً ويطفئ ظمأه كلية ويشبع نهمه المعرفي عن الإدارة الإسلامية ، لأن المؤلف ما أقدم على إخراج هذا الكتاب إلا بعد تردد دام بضع سنين . . وهو حين يضعه بين يدي القراء طلاباً أو غـــير طلاب ، فإنه يقوم بذلك على استحياء ويشعر بأنه في بداية الطريق ، ويتوقع أن يتعلم أكثر ممن سيتفضلون بقراءتـــه ويتكرمــون عليــه بملاحظاتهم واقتراحاتهم وتزويده بها بصفة شخصية أو بدراسة نقدية له ونشرها وإطلاعه على ذلك ليحيط بها علماً ويســتفيد منــها فــي الطبعات القادمة . . والله من وراء القصد .

المؤلف

ص ب ٤٠٨٦٥ – جدة

# المحتـــويات

**Contents**

# الفصل الأول

# مفهوم الإدارة الإسلامية

## The Islamic Administration Concept

﴿إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات كانت لهم جنّات الفردوس نزلاً﴾

الآية ١٠٦ : سورة الكهف.

## تمهيد : Preface

حظيتْ الإدارة بعددٍ هائلٍ من الأبحاث والدراسات في القرن الرابع عشر والعقد الأول من الخامس عشر الهجري ( القرن العشرون الميلادي ) من علماء الإدارة والعلوم السياسية والاجتماعية في شرق العالم وغربه وشماله وجنوبه ، والمكتبات الإدارية والسياسية خير شاهدٍ عليها ، وهي لا زالت كذلك . . ومن أهم هذه الدراسات ما صدر عن الدول الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا وكذلك بعض دول العالم العربي ، وسوف يتمّ في هذا الفصل عرض مفاهيم مختلفةٍ لعددٍ من الكتّاب قد تكون متباينةً لتباين مؤلفيها ثقافةً وتخصصاً ، إذ يمكن التطرق باختصار إلى بعض هذه المفاهيم العربية للمصطلحات العلمية ذات العلاقة بموضوع الكتاب وهي الدولة والحكومة والأمة ثم بعد ذلك يأتي مصطلح الإدارة وما رافقه من تعاريف سجّلها بعض هؤلاء الكتّاب في كتاباتهم للتعرف عليها في هذا الفصل مع التعليق عليها بإيجاز دون الخوض في مراحل تطورها ليتبيّن للقارئ أوجه الشبه والاختلاف بينها تمهيداً للوصول إلى التعاريف الخاصة بالمؤلف بما فيها التعاريف ذات المنظور الإسلامي . إذ يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول** (١) الدولة

(٢) الحكومة

**المبحث الثاني** : الأمة

**المبحث الثالث** : الإدارة

وفي نهاية الفصل سيتم استعراض أهم خصائص الإدارة الإسلامية التي تميزها عن الإدارة الحديثة فكراً وممارسةً ، وكذلك عرض للمراجع .

# المبحث الأول

**مفهوم الدولة** : State Concept

لقد تناول عددٌ كبيرٌ من الكتّاب في الفكر السياسي تعريف الدولة من مداخل شتى قانونية وسياسية واجتماعية ونحوها ، وبصياغاتٍ متباينةٍ منها الغريب مثل قول الرئيس الأمريكي الأسبق وودرو ولسن (Woodrow Wilson) عنها : " أنها شعب منظم خاضع للقانون يقطن أرضاً معينة – كمدخل قانوني – ، ويقول العالم البريطاني هولاند : إنها مجموعة من الأفراد يقطنون إقليمياً معيناً ويخضعون لسلطان الأغلبية أو لسلطان طائفة منهم "[1] – كمدخل اجتماعي– ، ويقول الفقيه الفرنسي كاريه دي ملبير :

" إنها مجموعة من الأفراد مستقرة على إقليم معين ولها من التنظيم ما يجعل للجماعة في مواجهة الأفراد سلطة عليا آمرة وقاهرة" ، وكذلك قول العالم السويسري بلنتشي :

" إنها جماعة مستقلة من الأفراد يعيشون بصفة مستمرة على أرض معينة بينهم طبقة حاكمة وأخرى محكومة "[2] – كمدخل سياسي– .

---

(١) الكعكي ، مقدمة في علم السياسة ، ص ص ٨٩– ٩٠ .

(٢) آل شاوي ، مقدمة في علم السياسة ، ص٣٠.

وقبل الاستطراد للوصول إلى تعريف شامل ، يظهر استفسار – هنا – وهو ما الغرابة في هذه التعاريف ؟ والجواب هو : الغرابة فيها – في رأي المؤلف – أنها لا تعطي مدلولاً للدولة ، ولكنها أكثر قابلية لتعريف " **الأمة** " وهو مصطلح سيرد عرضه بعد قليل .

كما عرف الدولة باحثون عرب في الفكر السياسي فيقول أحدهم :

" إنها جماعة من الأفراد يقيمون إقامة دائمة على قطعة من الأرض وتتولى شؤونهم سلطة حاكمة "[١] وأنه بالرغم من أن الكاتب يعنون كتابه – كما هو واضح في صفحة المراجع – بالدراسة المقارنة بين الإسلام والمفاهيم الوضعية ، إلا أنه لم يعط تعريفاً واحداً للدولة من منظور إسلامي .

ويقول آخر إنها "حياة الشعب المنظمة المستقلة المرتبطة بمجال أرضي معين "[٢] مشيراً إلى وجود أربعة أركان للدولة وهي الشعب والحكومة والسيادة والإقليم ، وهو يتفق في ذلك مع البروفسور gettell[٣] الذي سبقه في هذا الرأي بأكثر من ربع قرن من الزمان في كتابه Political Science الصادر سنة ١٩٣٣م .

---

[١] منصور ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ص٤٧ .

[٢] آل شاوي ، ( مرجع سابق ) ص ٣١ .

[٣] Gettell , Political Science, P.3 .

كما عرض مفهوماً آخر للدولة كل من درويش والعمري في كتابهما قائلين بأنها :

" جماعة المواطنين الذين يشغلون إقليماً محدد المعالم ومستقلاً عن أي سلطان خارجي ويقوم عليه نظام سياسي له حق الطاعة والولاء من الجماعة أو على الأقل من أغلبيتهم " (١) ، ويذكران أن لها أربعة عناصر هي : المواطنون والإقليم والاستقلال والنظام السياسي.

وإنه من الجدير بالذكر قول العالم الأمريكي Ranney (٢) فيما يتعلق بعناصر أو أركان الدولة إذ أنه أورد خمسة خلافاً للأكثرية التي ذكرت ثلاثة أو أربعة . . وهذه العناصر هي :

١- الإقليم Defined Territory

٢- والشعب Defined Population

٣- والحكومة Government

٤- والاستقلال Formal Independence

٥- والوطنية Nationalism and the Sense of National Identity

---

(١) درويش والعمري ، علم السياسة في علاقته بالاقتصاد والإدارة ص ١٢٥.

(٢) Ranney , The Governing Of Men, P. 37.

فإذا كانت هناك فرضية تقول بأنه لا يوجد فارق بين المفهوم الحديث والمفهوم الإسلامي للدولة ، وبعد استعراض المفاهيم الخاصة بها والتي صدرتْ عن علماء عربٍ أو غير عربٍ . . يعني غربيين، وخلافا لما ذكر سابقا ، فإن للمؤلف تعريفا مستقلا قد يكون مغايرا لما اعتاد عليه كتاب الفكر السياسي وأساتذة الإدارة والحكم المعاصرون ومن نقل عنهم وتبنّى آراءهم واكتفى بالأركان الثلاثة للدولة وهي الإقليم والشعب والسلطة ، مستخدمين نفس المنحى في الصياغة كما هو واضح من تلك التعاريف . كما أن بعضهم مثل منصور[1] يقول إن السيادة ما هي إلا تفصيل للركن الثالث وهو وجود سلطةٍ حاكمةٍ . . وبناءً على ذلك فإن تعريف المؤلف للدولة هو كالآتي :

**الدولة – من منظورٍ إسلاميٍ – هي كيانٌ سياسيٌ موحَّدٌ ولها أجهزةٌ (سلطات) رئيسيةٌ ثلاثةٌ : " تنظيميةٌ " ومهمتها اعتماد وإصدار الأنظمة والبرامج والسياسات العامة ، و " تنفيذيةٌ " ومهمتها المساهمة في إعداد الأنظمة والبرامج والسياسات العامة والعمل بموجبها ، و"قضائية" ومهمتها حسم النزاعات الطارئة ، تسيطر بها على مساحةٍ محددةٍ من الأرض ومأهولةٍ بالإنسان وذلك وفقاً للشريعة الإسلامية ، وهي ذات سيادةٍ براً وبحراً وجواً .**

---

[1] منصور ، ( مرجع سابق ) ، ص ٤٧.

ومما يبدو من هذا التعريف أنه يختلف عن المفــاهيم المألوفــة للدولة في الفكر الإداري والسياسي الحديث والمذكورة آنفا وذلك مــن حيث الآتي : -

أ- إنه يبين خمسة أركانٍ أو عناصر مكونةً للدولـــة وهــي : الإقليم ، والمواطنون، والشرع ، والسلطة ، والسيادة .

ب- إنه لا يضم سلطةً تشــريعيةً ، لأن المشــرع هــو الله تبارك وتعالى القائل :

**﴿. . . ولكلٍّ جعلنا شرعةً ومنهاجاً . . . ﴾**

من الآية ٤٨ : سورة المائدة .

والقائل أيضاً جلَّ جلالُه :

**﴿ . . . إنِ الحكم إلا لله . . . ﴾**

من الآية ٥٧ : سورة الأنعام .

وإنه عوضاً عن ذلك حلتْ السلطة التنظيمية ، ومهمتها تنحصــر في دراسة وتحليل ما في الشريعة الإسلامية الشــاملة الكاملــة مــن نصوص قانونية وترتيب موادها وأحكامها واستنباط الأنظمـــة لكــل جديدٍ وفقاً لروح الشرع الحنيف ثم إصدارها لتكون متاحـــةً للجــهاز التنفيذي الذي يتولى تطبيقها والعمـــل بموجبــها . . وإن نشــاطات السلطات الثلاث وخاصة التنظيمية تخضع لرقابة وموافقـــة مجلــس الشورى أو مجلس الأمة ( البرلمان ) الذي يشغله صفوةُ الأمة علماً ،

وخبرةً ، وحكمةً ، وأمانةً ، وهم أهل الحل والعقد ولسان الأمة وثقلها، ويكفي أن يقول النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه لوزيريه أبي بكر وعمر رضي الله عنهما :

( لو اجتمعْتُما في مشورةٍ ما خالفْتُكما ) [١] .

ويرى المؤلف – فيما يختص بأركان أو عناصر الدولة – أنه لا محالة من السيادة كركنٍ خامسٍ التي بدونها تصبح الدولة عاجزةً تماماً عن بسط كامل سلطاتها وهيمنتها في الداخل والخارج . . كما أن بدونها يصبح الأمر حكماً ذاتياً مثل الوضع الحالي للفلسطينيين في الضفة الغربية والأكراد في شمال العراق والكيوبيك في كندا ، وهكذا دواليك .

فبالسيادة يكتمل وضعها السياسي دولياً كدولةٍ عضوٍ في المجتمع الدولي تحظى باعترافه لها ولسيادتها واستقلالها . وهذا كدولةٍ علمانيةٍ ، أما كدولةٍ إسلاميةٍ فلابد من أن تمارس كافة نشاطاتها تبعاً لما جاء في الشرع الحنيف ، وهو ركنٌ آخر وإن أيّ إهمالٍ متعمَّدٍ لحكمٍ إسلاميٍ من قبل السلطات العليا إنما هو تنصُّلٌ عن الالتزام وتخلٍّ عن الهوية الإسلامية للدولة .

وإنه ردّاً على كل من ينكر حقيقة أن الإسلام دينٌ ودولةٌ ، وأن الرسول ما كان إلا مبشراً ونذيراً لأمورٍ خاصةٍ بالعبادات فقط ، ولم يمارسْ عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه مهام الدولة ، أو لم

---

[١] إبن حنبل ، المسند ، ط١ ، ج٦ ، ص ص١٧٠-١٧١ ، حديث رقم ١٨١٥٧ .

يباشرْ أمور الحكم لأن الله تعالى لم يبعثْه إلا نبياً وهادياً . . ردا على هؤلاء وأمثالهم يقول المولى عز وجل :

**﴿ إنا أنزلنا إليك الكتابَ بالحق لتحكمَ بين الناس بما أراك الله . . ﴾**

من الآية ١٠٥ : سورة النساء .

وإنه من خلال دور الحكم الذي قام بـــه النبـــي عليـــه الصـــلاة والسلام وعلى آله وصحبه في دولة الإسلام الأولـــى فـــي المدينـــة المنورة ، فقد قضى بين الناس وأقام الحدود وجمع الزكاة ووزعـــها على مستحقيها وبنى الجيش وقاده للدفاع عن الإســـلام والمســلمين وعيّن الأمراء والقضاة والولاة وأبرم المعاهدات وأرســـل البعــوث والدعاة وما شابه ذلك من وظائف أخرى تتفــق والحجــم المحــدود للدولة الإسلامية الوليدة .

## ٢- مفهوم الحكومة : Government Concept

إن هذا المصطلح أقل خوضاً وحساسيةً من الذي قبله . . الدولة، إذ يقصد بالحكومة " . . الوزارة فقط فيقال إن الحكومة مسؤولةٌ أمام البرلمان . بمعنى أن الوزارة هي المسؤولة . . وهذا الاستعمال لكلمة "**حكومة**" شائعٌ في كثير من الدول ذات الطابع البرلماني ، وقد تستخدم كلمة " حكومة " للتعبير عن السلطة التنفيذية . . أي رئيس الأداة السياسية العليا للدولة وهي المحرك الرئيسي لها "[١] .

وقد يراد بكلمة حكومة طريقة استخدام السلطة وممارسة الحكم .. أي كيفية ممارسة صاحب السيادة السلطة العامة وشكل الحكم [٢].

ومهما قيل عن مفهوم الحكومة فإنه " إذ كانت الدولة تمثل أعلى الجماعات الإنسانية ، فإن الحكومة تمثل أعلى المستويات السياسية . فالحكومة هي المؤسسة التي من خلالها تتحول إرادة الجماعة – وباسم الدولة – إلى قواعدَ شرعيةٍ عامةٍ وملزمةٍ"[٣] .

وإذا كانت هناك فرضيةٌ تقول بأنه لا يوجد فارقٌ بين المفهوم الحديث والمفهوم الإسلامي للحكومة ، فباستعراض بعض المفاهيم الحديثة التي أدلى بها الكتّاب المختصّون يرغب المؤلف في أن يقدم مفهومه الخاص ، ليس للحكومة فحسب ، بل مفهومه للحكومة

---

(١) ليلة ، النظم السياسية في الدولة والحكومة ، ص ٣٠٣ .

(٢) محفوظ والخطيب ، مبادئ في النظم السياسية ، ط١ ، ص ص ١٧١-١٧٢ .

(٣) درويش والعمري ، ( مرجع سابق ) ، ص ١٨١.

الإسلامية لتسهل على القارئ المقارنة بينه وبين المفاهيم السابقة . .
**فالحكومة الإسلامية – في نظر المؤلف وبشكلها الراهن – هي السلطة التنفيذية المكونة من الوزارات والمؤسسات والهيئات العامة، وتهتم بالمشاركة في تحضير مشاريع الأنظمة والبرامج والسياسات العامة ذات الإطار الإسلامي المعدّة والصادرة عن السلطات العليا (التنظيمية ) في الدولة الإسلامية ، كما تختص أيضاً في تنفيذها والعمل بموجبها وذلك من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مباحةٍ إلى الأمة من أجل تحقيق أهدافٍ عامةٍ مشروعةٍ وفقاً لأنظمة وتعليمات مصدرها الشرع الحنيف .**

ومن الجائز أن يكون الشخص الذي يرأس الدولة على رأس الحكومة أيضاً سواء كان رئيساً أو قائداً أعلى أو خليفةً أو أميراً ، أو ما شابه ذلك ، وهو ما كان عليه الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، وكذلك الخلفاء الراشدون من بعده وذلك من خلال إدارتهم الشؤون المدنية والعسكرية للأمة . كما أنه من الجائز أيضاً أن يفرض اتساع مهام الدولة في العصر الحديث وزيادة الأعباء القائمة بها أن يتولى شخصٌ آخر شؤون الحكومة ويكون رئيساً لها .

وبما أن الحكومة ( السلطة التنفيذية ) جزءٌ من الكيان السياسي الكلّيِّ (الدولة) فإنه يمكن القول بأن كل دولة حكومة وليس كل حكومة دولة . . فكم من حكومات في المنفى ناقصة السيادة ولا ترقى إلى مستوى دولةٍ كاملة السيادة مثل حكومة الأفغان قبل الفتح

وكان مقرها في بشاور بباكستان ، وحكومة فلسطين السابقة وكـــان مقرها في تونس وما شابه ذلك من حكومات في المنفى .

ونظراً لكون الحكومة هي الإدارة العامة ، فإنه يُكتفَى بهذا القـدر من التحليل لهذا المصطلح ، لأنه سيحظى بشيءٍ من التفصيل عنـــد الحديث عن الإدارة في الإسلام التي هي الموضوع الرئيســـي لـــهذا الكتاب .

# المبحث الثاني

**مفهوم الأمة :** Nation Concept

وبعد الاستعراض المقتضب لمفهوم كلٍ من الدولة والحكومـــة ، يأتي مفهوم الأمة حيث يرى معظم علماء الفكر السياسي البريطـانيين والفرنسيين أن مصطلح " أمة " يهدف إلى تكوين وحدةٍ سياســيةٍ . . أي دولة[1] ، ولكنه حصل خلطٌ لدى غالي وعيسى عنــد تعريفــهما للأمة بقولهما : " هي مجموعة من الأفراد تربطهم رابطـــةٌ طبيعيـــةٌ معنويةٌ مثل وحدة الأصل أو اللغة أو الدين وتجمعهم عاداتٌ وتقـــاليدُ متشابهةٌ ، أما الشعب فليس اللازم أن تتوافر فيه تلك الوحدة الطبيعية لكي يصبح العنصر المكون للدولة ، فليس كل أمةٍ دولةً وليس كـــل دولةٍ أمةً "[2] . واعترض عليهما كاتبٌ عربيٌّ آخر في علم السياســة قائلاً بأن العكس هو الصحيح . . فأفراد الأمة قد تربطـــهم رابطـــةٌ واحدةٌ أو أكثر ومثلاً لذلك أفراد الأمة الإسلامية حيـــث أن العقيـــدة الإسلامية تربط أعضاء تلك الأمة . . الخ [3] . كمـــا أن البـــاحث يتحفظ على قول غالي وعيسى بأنه ليس كل أمةٍ دولةً وليس كل دولةٍ أمـــةً لعــدم صحـــة ذلك ، وسوف يأتي تفصيله في سياق الدراسة

---

[1] متولي ، المفصل في القانون الدستوري ، ص ٢١٩ .

[2] غالي وعيسى ، المدخل في على السياسة ، ط٧ ، ص ١٧٤.

[3] شمبش ، العلوم السياسية ، ص١١٥ .

والتحليل .

فإذا كانت هناك فرضيةٌ تقول بأنه لا يوجد فارقٌ بين المفهوم الحديث وبين المفهوم الإسلامي للأمة فإن التعاريف التي سبق ذكرها عن الأمة تحتاج إلى إعادة نظرٍ في صياغتها وفيما تحتوي عليه من معاني وما بها من أبعادٍ . وفي هذه الدراسة يقترح المؤلف صياغتين لمفهوم الأمة . . صياغةٌ عامةٌ قابلةٌ للتطبيق بصفةٍ شاملةٍ وصياغةٌ خاصةٌ من منظورٍ إسلاميٍ . . فالصياغة العامة هي :

**أن الأمة – في رأي المؤلف – مجموعةٌ بشريةٌ تعيش على مساحةٍ من الأرض محددةٍ وتحمل هويةً واحدةً ، توحّدُها آمالٌ وأهدافٌ مشتركةٌ ، وغالباً ما يجمعها دينٌ واحدٌ ولغةٌ واحدةٌ .**

ويمكن تطبيق هذا المفهوم علميا من خلال عدة أمثلة تعزّز هذا التعريف المقترح. وليكن المثال الأول الأمة الإسلامية عندما كانت أمةً واحدةً سياسياً وعسكرياً واقتصادياً وأهدافاً مترابطةً في كيانٍ واحدٍ . . وهو الدولة الإسلامية .

ففي ظل هذا المفهوم كان رعايا الدولة الإسلامية مجموعةٌ بشريةٌ " أمة " تعيش على مساحةٍ محددةٍ من الأرض شرقها الصين وغربها المحيط الأطلسي وإلى جبال البرانس جنوب فرنسا ، وكل أولئك الناس أفراداً وجماعاتٍ كانوا يحملون هويةً واحدةً . . أي يتبعون سلطةً حاكمةً واحدةً وهي الحكومة الإسلامية ، وتوحّدُهم آمالٌ وأهدافٌ عامةٌ مشتركةٌ كضرورةِ المحافظة على أمن واستقرار

دولتهم لتحقيق آمالهم ومعايشهم بسلامٍ ، وليس شرطاً أن يكونوا كلهم مسلمين أو عرباً . . صحيحٌ أن أكثريتهم مسلمةٌ ولكن كان يعيش بينهم عددٌ لا يستهان به من غير المسلمين الذميين يهوداً ونصارى وغيرهم إذ لا إكراه في الدين بعد أن تبيّن الرشد من الغَيّ فكان أولئك الذميون يحملون نفس الهوية التي يحملها المسلمون . . أما اللغة العربية فإنها تخاطباً وتعاملاً تنتهي ببداية حدود فارس شرقاً . . فالمسلمون الذين لم يفرضوا دين الإسلام بالإكراه ، لم يرغموا أيضا الآخرين من غير العرب على التحدث بالعربية . . ولم تكن هناك ضرورةٌ لذلك إلا لأداء الركن الثاني من الإسلام – وهو الصلاة – أما غير ذلك فيستطيع المسلم غير العربي ممارسة الشعائر الأخرى (تقريباً) ومعاملاته المعيشية بلغته الخاصة به . وبالرغم من هذا كله كانوا أمةً واحدةً .

ولقد أدخل المؤلف كلمة " غالباً " في نهاية التعريف لإحداث مرونةٍ في التطبيق بحيث يمكن أن ينطبق التعريف على الأمة السعودية – مثلاً – التي يجمعهم دينٌ واحدٌ ولغةٌ واحدةٌ . فالسعوديون جميعهم مسلمون ويتحدثون اللغة العربية ، ويعيشون على أرضٍ محددةٍ ، وكلهم يحملون هويةً واحدةً ولهم آمالٌ وأهدافٌ عامةٌ مشتركةٌ .

كما يمكن اختيار هذا التعريف في الوقت الحديث إذ إن سكان كل دولةٍ ذات سيادةٍ يعتبرون أمةً . . وإليك – أيها القارئ – دولة الهند :

فإنه بالرغم من مئات النِّحَلِ والمِلَلِ التي يدين بها مواطنوها ومئـــات اللغات التي يتحدثون بها ، إلا أنهم أمةٌ يحملون هويةً هنديةً واحـدةً – بما فيهم المسلمون – وتوحّد كيانهم آمالٌ وأهدافٌ مشتركةٌ تجعلهم في نسقٍ عامٍ واحدٍ لتشكيل ما يسمى بـــــــ " أمّــة " ، وكذلــك مصــر والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرها .

ومن أجل إكمال الصورة فإنه لابد للمؤلف أن يقدّم تعريفاً آخـــر للأمة من منظور إسلامي بحت . . **فالأمة الإسلامية هي عبارةٌ عـن مجموعةٍ بشريةٍ يدين سوادها الأعظم بدين الإسلام وتعيــش علــى مساحةٍ محددةٍ من الأرض ولها هويةٌ إسلاميةٌ واحدةٌ تجمعها آمــالٌ وأهدافٌ مشروعةٌ مشتركةٌ وغالباً تكون لها لغةٌ واحدةٌ .**

إن هذا المفهوم الإسلامي للأمة يحتاج إلى شرحٍ بسيطٍ لتوضيــح صورته العلمية الضرورية لاستيعابه وهو كالآتي . . يلاحظ – مــن وجهة نظر المؤلف – على أن كلمة " أمة " إدارياً وسياســـياً أشــمل وأرقى من كلمة " شعب " التي هي أرقى من كلمة " قبــائل " . . أي إن كل أمةٍ شعبٌ وليس كل شعبٍ أمةً ، كما أن كل شعبٍ يشمل قبائل وعشائر وليس كل قبيلة " أو قبائل " شعباً . . ولهذا نادى الله سبحانه وتعالى الشعوب المسلمة بأنها أمةٌ وليست شعباً في قوله تعالى :-

**﴿ وكذلك جعلناكم أمةً وسطاً لتكونوا شهداءَ على النـــاس ويكــونَ الرسولُ عليكم شهيداً . . ﴾ .**

من الآية ١٤٣ : سورة البقرة .

والآية تشير إلى أن المسلمين أمةٌ وسطٌ : " والوسط هنا الخيار والأجود كما يقال قريشٌ أوسط العرب نسباً وداراً . . أي خيرها ، وكان عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وسطاً في قومه ، أي أشرفهم نسباً . . "[1] .

وصار المسلمون أمةً واحدةً ليأتمَّ كل شعوب العالم بهم لأنهم وسطٌ ، ويعني الأفضل اعتدالاً وتفكيراً وتنظيماً وقولاً وعملاً ، وهي مؤهلةٌ بذلك لتشهد على الناس جميعاً " فتقيم بينهم العدل والقسط ، وتضع لهم الموازين والقيم وتبدي فيهم رأيها فيكون هو الرأي المعتمد . . "[2] .

كما وردت كلمة " أمّة " في السنة المطهرة على لسان الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه في مواقعَ كثيرةٍ منها على سبيل المثال قوله : ( لا تجتمع أمتي على ضلالةٍ . . )[3] ، وكذلك (لا تحرجوا أمتي – ثلاث مرات – اللهم من أَمَرَ أمتي بما لم تأمرهم به فإنهم منه في حلٍّ )[4].

وبناءً على هذا المفهوم الشامل للأمة ، فإنه من الناحية السياسية لا وجود للأمة الإسلامية اليوم على المسرح السياسي الدولي لأنها

---

[1] الصابوني ، مختصر تفسير ابن كثير ، ط٢ ، ج١ ، ص١٣٦ .

[2] قطب ، في ظلال القرآن ، ج٦ ، ص ص ١٣٠-١٣١ .

[3] إبن ماجة ، سنن ابن ماجة ، ج٢ ، ص١٣٠٣ ، رقم الحديث ٣٩٥٠ . وانظر أيضا السخاوي ، المقاصد الحسنة ، ص٤٦٠ ، حديث رقم ١٢٨٨ .

[4] الهيثمي ، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد ، ص٢٢٧ .

تحولتْ بفعْلِ الغزو والاضطهاد الأوربي لها إلى شعوبٍ تتمثل في دولٍ ودويلاتٍ إذ إن لكل دولة استقلالها وكيانها وفلسفتها بصورةٍ تختلف عن شقيقاتها وكأنها انسلختْ تماماً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً . . ومن خلال مفهوم الأمة المذكور أعلاه يمكن استنتاج أهم ملامح الأمة الإسلامية وهي كالآتي :

١- إن المسلمين يشكِّلون غالبية السكان للأمة الإسلامية وليس شرطاً أن يكون جميعهم مسلمين حيث يصبح غير المسلمين ذميين يعيشون في كنف الحكومة الإسلامية لهم ما للمسلمين من حقوق وعليهم بعض الواجبات .

٢- إنهم يقيمون على مساحة محددةٍ من الأرض معترفٍ بها.

٣- إنهم يخضعون لحكومة إسلامية ذات شخصيةٍ اعتباريةٍ واحدةٍ ويحملون جميعهم مسلمين وغير مسلمين هويتها .

٤- لابد من أن تجمعهم جميعاً مسلمين وغير مسلمين آمالٌ وأهدافٌ عامةٌ مشتركةٌ شريطة أن لا تتعارض مع روح الشرع الحنيف مثل الحفاظ على الأمن العام والاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والآداب العامة ونحوها.

٥- ليس شرطاً أن تكون لهم لغةٌ واحدةٌ . فاللغة العربية ينتهي استخدامها العام ببداية حدود فارس شرقاً وبداية حدود أوروبا (إسبانيا) غرباً ما عدا استعمالها

الضروري في العبادات وأهمها الصلاة وتلاوة القرآن الكريم حيث أن لكل أناسٍ لغتهم الخاصة بهم في علاقاتهم وتعاملاتهم مع بعضهم بعضاً وتبقى اللغة العربية اختياريةً في كل هذه الأمور الحياتية .

وأنه من المهم جداً تنبيه القارئ بأن المفهوم للأمة الإسلامية المشار إليه هنا لا يمكن أن ينطبق اليوم على الأمة الإسلامية الحاضرة وذلك لأسباب واضحة أهمها :

أ- إن الأمة الإسلامية في الوقت الحاضر غير موجودة سياسياً – كما سبقت الإشارة إليه – بعد أن مزقها أعداء الإسلام وقطعوا أوصالها إلى شعوبٍ قوميةٍ ، بل وإقليميةٍ مستقلةٍ عن بعضها مثل : باكستان ، وتركيا ، ونيجيريا ، وسوريا، والعراق ، وتونس ، وليبيا . . الخ إذ إن كل دولة تعتبر نفسها أمةً مستقلةً عن الأخرى وذات سيادةٍ مطلقةٍ على أراضيها وحدها ، ولها كيانٌ سياسيٌ واقتصاديٌ واجتماعيٌ وثقافيٌ خاصٌ بها ، ولها تطلعاتٌ وسياساتٌ خارجيةٌ تخدم مصالحها وأهدافها حتى وإن تعارضت مع مصالح وأهداف شقيقاتها من الدول .

ب- إن هذه الشعوب لا تحمل هويةً واحدةً إذ إن لكل شعبٍ هويةً تخصه وفقاً للحكومة التي يخضع لها مثل : باكستاني، وتركي ، ونيجيري ، وسوري ، وعراقي ،

وتونسي ، وليبي . . . الخ ، وهذا يتنافى مع الوحدة السياسية لمفهوم الأمة ذات الشخصية الاعتبارية الواحدة.

ج- إن معظم الحكومات المسيطرة على هذه الشعوب ليست إسلامية التشريع والتطبيق وتختلف عن الطابع الأصيل للدولة الإسلامية حتى وإن كان أعضاؤها مسلمين ، بل إن بعض هذه الحكومات تستنكف من الإشارة صراحة في دستورها إلى أنها إسلامية بالرغم من أن دينها الإسلام كما أنها في نفس الوقت عضوٌ في منظمة المؤتمر الإسلامي .

د- إن هذه الشعوب لا تجتمع في آمالٍ وأهدافٍ عامةٍ التي هي جماع السياسة العامة للحكومات القائمة عليهم : فهذا الشعب يسير تحت لواء الاشتراكية وذاك يلوح بالديمقراطية وآخر بعثيٌّ أو علمانيٌّ وكلها شعاراتٌ لا يقرها الدين . بل حتى الإسلام ناله تصنيفٌ غريبٌ : فإسلام دولة في أفريقيا مثلاً لا يحمل معنى الإسلام الموجود في آسيا ولا ملامحه السلفية الموجودة في المملكة العربية السعودية ولا الشيعي الإثنا عشري في إيران وهكذا .

ولهذه الأسباب مجتمعة وغيرها يصعب وجود الأمة الإسلامية الواحدة في الوقت الحاضر على غرار الأمة الإسلامية التي ظهرت في السالف البعيد واستمرت إلى الماضي القريب التي كانت بالفعل

عظيمة الركايب مهابة الجانب في شرق العالم وغربه لقرونٍ عديـــدةٍ من الزمان .

وبناءً على ما تقدم من دراسة وتحليل في المبحث الأول والثاني، فإنه يبدو بوضوح إمكانية رفض الفرضيّات القائلة بأنه لا يوجد فارق بين المفاهيم الحديثة لكل من الدولة والحكومـــــة والأمـــة ، وبيـــن المفهوم الإسلامي لها ، وتبين من الفحص والتحليل وجود فارق كبير بين المفهومين ، مما يجعل هذه المفاهيم الإدارية من منظور إســلامي متميزةً ومهيأةً لأن تحتلّ مساحةً أكبر للدراسة والتأمل بشكل يدعــــم استقلالية الإدارة الإسلامية كعلمٍ وممارسةٍ .

# المبحث الثالث

## مفهوم الإدارة : Administration Concept

يأتي مفهوم الإدارة للمناقشة بعد الانتهاء من دراسة مصطلح "الأمة" . فلو كانت هناك فرضيّة تقول بأنه لا يوجد فارقٌ يذكر بين المفهوم الحديث وبين المفهوم الإسلامي للإدارة ، فإن القارئ مدعوٌّ أولاً إلى الاطلاع على ما قاله أبرز الكتاب العرب أو غير العرب في هذا الخصوص ثم على العرض الإسلامي فيما بعد .

إن من يقرأ كتب الإدارة في أي من المجالين : الحكومي أو الخاص ، فإنه – مما لاشك فيه – سيعثر على مجموعةٍ كبيرةٍ من التعاريف لعددٍ كبيرٍ من الكتاب المختصين في الفكر الإداري . . وفي هذه الفقرة يقدم المؤلف بعضاً منها وهي كالآتي :

يقول الدكتور عبد الوهاب إن الإدارة :

" عمليةٌ اجتماعيةٌ مستمرةٌ تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدفٍ محددٍ "[1].

كما يقول آخر :

" إنها نوعٌ من أنواع الجهود البشرية التي تتسم بدرجةٍ عاليةٍ من

---

[1] عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، ص١٣ .

الرشد لإنجاز الأهداف التي جاء من أجلها ذلك العمل التعاوني " [١] .

ويقول الدكتور الهواري عن الإدارة :

" إنها تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم " [٢].

وهي أيضا في نظر الدكتور درويش وتكلا تعني :

" توفير نوعٍ من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المخلصة من أجل تحقيق هدفٍ معينٍ " [٣] .

كما يعرفها آخر بقوله :

" هي تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عملٍ معينٍ بقصد تحقيق هدفٍ معينٍ " [٤] .

وفيما يتعلق بعلماء الإدارة في الغرب ومفهومهم للإدارة فهو لا يختلف عما سبقت الإشارة إليه حيث إن معظم المفكرين العرب المعاصرين درسوا في الغرب أو نهلوا من كتب المفكرين الغربيين فتأثروا بها ولم ينأوا بأفكارهم – في الغالب – عما قرأوه .

ويقول هيدي Heady :

---

[١] القصير ، الإدارة العامة : المنظور السياسي ، ص٩.

[٢] الهواري ، الإدارة العامة ، ط١ ، ص١٠ .

[٣] درويش وتكلا ، الإدارة العامة ، ص٤٩ .

[٤] العطار ، مبادئ الإدارة العامة ، ص٧ .

"Administration is concerned with means for achievements of prescribed ends".[1]

ومعنى ذلك أن الإدارة هي وسيلة لتحقيق غاياتٍ محددةٍ .

ويقول روات Rowat :

"Administration has to do with getting things done ; with accomplishment of defined objectives".[2]

ويعني أن الإدارة تعمل على تنفيذ الأشياء لتحقيق أهدافٍ محددةٍ .

ويقول هودجيتز Hodgetts :

"It is the process of getting things done through people".[3]

ويقصد بذلك أن الإدارة هي عملية تنفيذ الأشياء من خلال النـــاس .

وليست ثم رغبة في الخوض في تقسيمات الإدارة هنا ، إلا أنـــه من الضروري الإشارة إلى نوعين رئيسيين تناولهما كتـــاب الإدارة المعاصرون ، وهما : الإدارة الخاصة { إدارة الأعمـــال } والإدارة العامة . وأنه لابد من التعرف على مفـــهوم الإدارة الخاصـــة أولاً ، والذي – غالباً – لا يختلف في صياغته عن المفاهيم السابقة الذكـــر، إلا أن الربحية هي الأساس في التعامل إذ يقول أحد الكتـــاب عنـــها إنهـــا:

(١)Heady , Public Administration: A Comparative Perspective, P.2.

(٢)Rowat, Basic Isues in Public Administration, P.3.

(٣)Hodgetts , Introduction to Business, P.104.

" ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاية في المنشآت ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع الحاجات المادية أو المعنوية للمجتمع بصفةٍ عامةٍ ولبعض القطاعات بصفةٍ خاصةٍ ، وكما يميز إدارة الأعمال أن الهدف الرئيسي فيها هو الربح " (١)

ويشترك معه في هذا التعريف الكثير من أساتذة الإدارة .

ومن أجل الانتقال إلى شرح أكثر وضوحاً وأشمل صورةً ، يجب إبراز مفهوم النوع الثاني للإدارة وهو الإدارة العامة . ومن المستحسن عرض بعض ما قدمه بعض كتاب الإدارة العامة في الشرق الأوسط والغرب على نمط ما تم في الإدارة الخاصة .

فيقول فيفنر – أحد علماء الإدارة العامة Pfiffner :

"Public administration is may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy" (2) .

ويعني ذلك أن الإدارة هي تنسيق جهود الفرد والجماعة لتنفيذ السياسة العامة ، ويقول وايت White :

"It is the composite of all laws , regulations ,practices ,relationship , codes , and customs that prevail at any time in any jurisdiction for the fulfillment and execution of public policy"(3).

---

(١) الصباب ، مبادئ الإدارة ، ط٢ ، ص٣٤ .

(٢) Pfiffner, Public Administration , PP.6-7.

(٣) White, Introduction to the Study of Public Administration , P.2.

هذا يعني أن الإدارة العامة هي عبارة عن كل القوانين والأنظمة والممارسات والعلاقات والمبادئ والعادات في أي وقتٍ في أي تشريعٍ يهدف إلى تحقيق وتنفيذ السياسة العامة .

ويقول نجرو و نجرو Nigro & Nigro معرفين الإدارة العامة بقولهما – عن كتاب ستلمان Stillman :

"Public administration is (1) a cooperative group in a public setting, (2) that covers all three branches executive, legislative , and jurisdiction, (3) has an important role in the formulation of public policy , and (4) is different in a significant way from private administration".(1)

ويعني ذلك أن الإدارة العامة (١) جهدٌ جماعيٌ تعاونيٌ ، (٢) يشمل السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية ، (٣) ولها دورٌ مهمٌ في تشكيل السياسة العامة، (٤) وتختلف تماماً عن الإدارة الخاصة . ويلاحظ على تعريف هذين العالمين للإدارة العامة أنهما أغفلا دوراً أساسياً ومهماً جداً لها وهو ما يتعلق بعملية تنفيذ السياسة العامة وبرامجها لتحقيق أهدافٍ عامةٍ .

وأخيراً يقول عالمان مشهوران من علماء الإدارة العامة هما ديموك وديموك في تعريفهما لها Dimock & Dimock :

"public adminstration is the accomplishment of politically determined objectives".(2)

---

(١) Stillman II, Public Administration , P.2 , (Modified).

(٢) Dimock and Dimock . Public Administration, 4th Ed . P.3.

ومعناه إن الإدارة العامة هي تحقيق أهدافٍ محددةٍ سياسياً . .

ويلاحظ ، أيضـــاً ، على هـــذا التعريف أنـــه مبتورٌ إلى حد ما، إذ كان من الأفضـــل لهما أن يقـــولا – على الأقل – بأن الإدارة أداة" "A tool" لتحقيق أهدافٍ محددةٍ .

وبما أن هذا البحث ليس من أهدافه دراسة تعـــاريف الإدارة أو الإدارة العامة دراسةً نقديةً متعمقةً – وهو مطلبٌ مهمٌّ يحتـــاج إلـــى دراسة أخرى – فإنه يكتفي بهذه المجموعـــة مـــن التعـــاريف مـــن المنظور الغربي .

أما ما قاله بعض كتاب العرب المتخصصين في الإدارة العامـــة فيمكن عرض ثلاثةٍ منها وهي أن الإدارة العامة :

"مجموعةُ الأنماط المتداخلة والمتشابكة والمرتبطة بعملية صُنْـــع القرارات وتنفيذها المتمثل في النشاطات المختلفة التي تصـــدر مـــن المؤسســـات العامة في داخل المؤسســـات الرســـمية فـــي النظـــام السياسي"(١).

ويقول آخر :

" يمكن تعريف الإدارة – العامة – على أنها تخطيـــط وتنظيـــم وتنشيط ومراقبة الموارد المادية والبشرية الثابتة في ظـــل القوانيـــن

(١) درويش ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، ط١ ، ص٤٢ .

واللوائح القائمة والنظام السياسي السائد لتحقيق أهداف الدولة الخاصة بإشباع حاجات المجتمع " [١] .

كما يقول الدكتور الحبيبي : إن الإدارة العامة " علمٌ يشمل نشاطات الجماعات المتعاونة في خدمة الحكومة – وفي الأداة التنفيذية على وجه الخصوص – لتحقيق أهدافٍ عامةٍ مرسومةٍ يُعبَّر عنها بالسياسة العامة " [٢].

## المنظور الإسلامي لمفهوم الإدارة :

The Islamic View of Administration Concept

إذا كانت هناك فرضيّةٌ تقول بأنه لا يوجد فارقٌ بين المفهوم الحديث والمفهوم الإسلامي للإدارة فإن المؤلف سيعتمد في هذه الفقرة على مناقشة مفهوم الإدارة من خلال ثلاثة أوجه وهي : الإدارة ، الإدارة الخاصة ، والإدارة العامة .

### الوجه الأول :

وإنه بعد هذا العرض الموجز لمفهوم الإدارة ، من المهم جداً الوصول إلى مفهومٍ مستقلٍّ في هذا المبحث قد يكون أسهل استيعاباً وأوضح صورةً للقارئ من الناحية العلمية والعملية .

---

[١] ناجي ، مذكرات في الإدارة العامة ، ص٢٦ .

[٢] الحبيبي ، الإدارة العامة ، ط١ ، ص١٤ .

**فالإدارة – في رأي المؤلف وبأبسط صورة – هي أي نشاطٍ مقصودٍ "يعني بوعيٍ" صادرٍ عن فردٍ أو جماعةٍ في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ لتحقيق هدفٍ محددٍ . .**

وإنه ليس في خطة المؤلف الذهاب إلى تفاصيل وشرح أبعد مما ينبغي له ، ومن الأفضل بعد هذا العرض صياغةُ المفهوم صياغةً إسلاميةً يتفق مع هدف الكتاب ، علما بأن المؤلف لم يعثر على تعريفٍ شاملٍ ودقيقٍ للإدارة الإسلامية حتى الآن وذلك من خلال الاطلاع على أشهر الكتب[1] التي تتحدث عن الإدارة في الإسلام والمتاحة حالياً في دور النشر العربية والتي قدّم مؤلفوها جملةً من التعاريف ، مما دفع المؤلف إلى الاجتهاد في اقتراح التعاريف التالية ذات المنظور الإسلامي مشاركةً منه في طرحٍ قد يكون مكملاً للمساهمات السابقة .

**فالإدارة الإسلامية – في رأي المؤلف – هي أي نشاطٍ مشروعٍ مقصودٍ صادرٍ عن فردٍ أو جماعةٍ في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ لتحقيق هدفٍ مباحٍ محددٍ .**

---

[1] مثل : حمدي أمين عبد الهادي : الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، محمد عبد المنعم خميس : الإدارة في صدر الإسلام ، محمود عساف : المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال ، أحمد إبراهيم أبو سن : الإدارة في الإسلام ، محمد القطب طبلية : نظام الإدارة في الإسلام ، عبد الرحمن إبراهيم الضحيان : الإدارة في الإسلام – الفكر والتطبيق ، محمد مهنا العلي : الإدارة في الإسلام ، حسب الرسول حسين أحمد : الإدارة العامة في الإسلام : الأصول والتطبيق ، فهد صالح السلطان : النموذج الإسلامي في الإدارة : منظور شمولي للإدارة العامة ، محمد بن عبد الله البرعي : مبادئ الإدارة العامة والقيادة في الإسلام ( دراسة مقارنة ) ، وغيرهم .

إن هذا المفهوم الإسلامي للإدارة يمكن اعتباره القاعدة لمناقشة المفاهيم الإسلامية الأخرى في الوجهين الثاني والثالث ، ولهذا – ومنعاً للتكرار – فإن الفارق بينه وبين المفاهيم الحديثة السابقة سيكون واضحاً في الشروحات التالية .

**الوجه الثاني :**

وهو عن الإدارة الخاصة " إدارة الأعمال " وقد قيل عنها ما قيل في الأدبيات ويهمّ المؤلف أن يعرض تعريفه الخاص وهو :

**إن الإدارة الخاصة تشمل أيّ نشاطٍ مقصودٍ فرديٍ أو جماعيٍ يتمّ من خلاله تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ إلى الجمهور في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ بغية تحقيق أهدافٍ محددةٍ تتمثل في الحصول على أقصى قدرٍ ممكنٍ من الأرباح .**

وهذا المفهوم يمهد لصياغةٍ إسلاميةٍ بسيطةٍ مقترحةٍ للإدارة الخاصة وهي :

**أيّ نشاطٍ مشروعٍ ومقصودٍ فرديٍ أو جماعيٍ يتم من خلاله تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مباحةٍ إلى الجمهور في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ بغية تحقيق أهدافٍ مباحةٍ تتمثل في أقصى قدرٍ ممكنٍ من الأرباح المشروعة .**

ورُبَّ سائلٍ يسأل مستغرباً عن الفارق بين هذا المفهوم والمفاهيم الحديثة الآنفة الذكر ويستفسر عن مدى أهمية إدخال كلمتي "مبـــاح" "ومشروع" . .

والجواب هو أن هاتين الكلمتين هما أساس المفـــهوم الإســلامي للإدارة الخاصة لأن الإدارة ليست أداة تنفيذٍ مجردةٍ عـــن الإنســان وتصرفاته ، وإنما هي أولاً وأخيراً سلوك ، وأن هذا الســـلوك فـــي الإسلام يجب أن يكون منضبطاً وحميداً يخضع لأوامـــر الله تبـارك وتعالى ونواهيه ويشكل جزءاً لا يتجزأ من عبادة الإنســـان للخـــالق الديان . والفرق هنا واضحٌ بين المفهوم الحديث لـــلإدارة الخاصـــة والرائج في الكتب والدراسات العلمية الراهنة وبيـــن هـــذا المفـــهوم الإسلامي . . ويمكن تلخيصه كالتالي :

**أولا :**

إن الإدارة الخاصة في الفكر الحديث تمـــارس نشـــاطاتها فـــي المجتمع دون تحفظٍ على نوعِ الخدمة أو السلعة التي تقدمـــها بغـــضّ النظر عن كونها مباحةً والتي لا تَسْلمُ من الغش والتدليس ، أو غـــير مباحةٍ . فلا تتورّع عن الاتجار بالمحرمات على حساب قيم الإنســـان وأخلاقه ، كما لا يهمها أن تمْسَخَ الفضيلة وتُروّجَ كل ما هو ســـاقطٌ ومنحلٌ لأنها لا تفكر إلا في الوصول إلى هدفها الرئيسي وهو تحقيق أكبر قدرٍ ممكنٍ من الأرباح لأن فلسفتها قائمةٌ على أن الغاية تـــبرر الوسيلة مثل تقديم السلع والخدمات الرديئـــة المخالفـــة لمواصفاتـــها

المعلنة ، سواء أكان ذلك منتجاً في الدول النامية أو مستورداً من خارجها ، وشركات الأفلام المغرضة ومصانع الخمور والنوادي الليلية ودور القمار وصحف وكتب الجنس والشركات التي تشجع في الخفاء بالاتفاق السري جدا مع مستشفيات في أوروبا وأمريكا للاتجار بالأجنة البشرية لاستخدامها في صناعة أدوات التجميل " المكياج " Cosmotics، وما شابه ذلك .

أي بمعنى آخر أن الإدارة الحديثة تتحسس رغبات عملائها بصفة مستمرة وتسعى بكل الوسائل الممكنة إلى إشباعها وذلك من أجل ضمان بقائها في السوق . بينما يأتي الفكر الإسلامي ليضفي على النشاط الإداري – أياً كان حجمه – صفة العبادة ويضع ضوابط واضحة لنوع الخدمة أو السلعة التي ينوي تقديمها إلى الجمهور، ويعلن للناس جميعا أن الحلال بين والحرام بين ، وبينهما أمور مشتبهات يجب الابتعاد عنها فمن اتقاها فقد استبرأ لدينه وعرضه .

**ثانيا :**

إن الإدارة الخاصة في الفكر الحديث تمارس أعمالاً من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح فلا تكترث لسحق الفقير . ويلاحظ على تلك المجتمعات الصناعية غير الإسلامية أن الأغنياء يزدادون غنى والفقراء يزدادون فقراً وبؤساً . فلا رحمة للمحتاج ولا اعتبار له ، وإنما الاعتبار للقادر على دفع الثمن فقط ، كما أنها تفكر في الأخذ أكثر من أن تفكر في العطاء ، وإذا أعطت فلا يمكن

أن يتم إلا بمقابلٍ ماديٍ ملموسٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ . بل إن هـــذا الجنون المادي غالباً ما يلحق بالموظفين العاملين في القطاع ذاته أذىً كبيراً مما أدى إلى ظهور نقاباتٍ عمّاليةٍ هدفها حماية حقوق الموظف من أي نوعٍ من أنواع الاستغلال السيئ والابـــتزاز الـــذي يمارســـه أرباب الأعمال ضد موظفيهم . أما الفكر الإسلامي الإداري فإنه قـــد حثّ على العمل الصـــالح وأقـــرّ الأرباح المشروعة محارباً الجشـــع والأنانية وإيثار المال كما لعن المحتكر وحضّ على الرحمة والعطف على البائس الفقير ووازن بين الأخذ والعطاء .

**الوجه الثالث :**

وهو عن الإدارة العامة وقد تضمنت الأدبيات العامـــة الســـابقة مفاهيم شتى لعدد من المفكرين العرب والغربيين المختصين قـاصدين تعريفها بصورة أو بأخرى . .

ومن خلال هذه التعاريف ، فإن المؤلف يقترح صياغة أخرى قد تساعد على التوصل إلى مفاهيم مختصرة للإدارة العامة وهي :

**إنها عبارة عن نشاطٍ جماعيٍ ينشأ في داخل الوحدات الحكومية وذلك من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ معينة إلى الجمهور في وقـــت محددٍ ليس بقصد الحصول على الربح ، وإنما بغية تحقيق أهـــدافٍ عامةٍ .**

وبصياغةٍ إسلاميةٍ أكثر وضوحاً ، فإن الإدارة العامة الإسلامية لها تعريفان: الأول مختصر″ والثاني شامل″ . فالمختصر هو :

**إن الإدارة العامة الإسلامية عبارة عن نشاطٍ جماعيٍ مشروعٍ يؤدّى في داخل الوحدات الحكومية من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مشروعةٍ إلى الجمهور ليس بقصدِ الحصول على الربح وإنما بغية تحقيق أهدافٍ عامةٍ مباحةٍ .**

وقبل الانتقال إلى التعريف الثاني يظهر للقارئ تعمّد الباحث في تبسيط أسلوب التعاريف الخاصة به وهي شبيهة بقطع الغيار إذ أنه يحتاج فقط إلى إضافة مشروع ومباح في أجزاء معينة من التعريف السابق فيتحول إلى تعريف إسلامي للإدارة ، والغرض من وراء ذلك هو ليسهل على القارئ استيعابه وتذكره فيما بعد .

أما النوع الثاني الشامل لتعريف الإدارة العامة في الإسلام فهو عبارة عن :

**أنها نشاط″ جماعيٌ″ مشروعٌ″ يقوم به الراعي مع موظفيه العاملين في جميع الأجهزة الحكومية من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مشروعةٍ إلى الرعية – أي الجمهور – بلا تمييزٍ ، شعوراً منهم بأمانة الأداء أثناء ممارستهم الإدارية ، وفقاً لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية مستغلين في ذلك كافة الإمكانات**

**المتاحة ، سعياً لتحقيق أهـــداف عامةٍ مباحةٍ من أجل توفير الأمـــن والرخاء والنماء للبلاد والعباد .**

**الخصائص المميزة للإدارة العامة الإسلامية:**

Characteristics of Islamic Administration

وبتحليل هذا المفهوم ومقارنته بمفهوم الإدارة العامة في الفكـــــر الحديث يبدو أنه يسمو عليه بخصائص مميّزة عديدة أهمها الآتي :

**الخاصية الأولى :**

أن الإدارة في الإســـلام تمارس نشـــاطاتٍ مباحـــةً مـــن أجـــل الوصول إلى أهدافها ، وتتفق مع روح المصلحة العامة وفي الإطـــار العام الذي رسمه الشارع إذ لا يمكن التهاون مطلقاً في هذا الجـــانب المهم ، فالغاية لا تبرر الوسيلة بأي حال من الأحوال ولا بُدّ لهما معا – الوسيلة والغاية – أن يكونا مقبولين شرعاً من أجل أن يكون العمل صالحاً .. ومما يضمن الحرص على توافر هـــذا الجـــانب المـــهم ، ربطه المولى عز وجل بالإيمان في آياته الموجهة إلى عباده وهـــــي كثيرة منها قوله تعالى :

**﴿ والعصر * إن الإنسان لفي خسر * إلا الذيـــن آمنـــوا وعملـــوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر * ﴾**

سورة العصر .

وقوله تعالى :

**﴿ إن الذين أمنوا وعملوا الصالحات كانت لهم جنّات الفردَوس نزلاً ﴾**

**الآية ١٠٦ : سورة الكهف .**

ويقول سيد قطب – رحمه الله تعالى – في العمل الصالح أنه "الثمرة الطبيعة للإيمان ، والحركة الذاتية التي تستقرّ فيها حقيقة الإيمان في القلب . فالإيمان حقيقةٌ إيجابيةٌ متحركةٌ ، ما إن تستقر في الضمير حتى تسعى بذاتها إلى تحقيق ذاتها في الخارج في صورة عملٍ صالحٍ . هذا هو الإيمان الإسلامي . . إنه حركةٌ وعملٌ وبناءٌ وتعميرٌ يتجه إلى الله . . "[١] .

قد تقوم إدارة منشأةٍ ما حكوميةٍ أو خاصةٍ بنشاطٍ معينٍ على غير هدى مسخرين للترويج عنه وسائل الإعلام للدعاية والإعلان مبرزين إيجابياته ومحاسنه . . ولكن الإسلام " قد جعل للإنسان مقياساً يقيس عليه الأشياء ، فيعرف قبيحها من حسنها ، فيمتنع عن الفعل القبيح ، ويقدم على الفعل الحسن ، وهذا المقياس هو الشرع وحده ، فما حسّنه الشرع من الأفعال هو الحسن وما قبّحه الشرع هو القبيح. وهذا المقياس دائميّ فلا يصبح الحسن قبيحاً ولا يتحول القبيح إلى حسنٍ ، بل ما قال عنه الشرع حسناً يبقى حسناً وما قال الشرع عنه قبيحاً يبقى قبيحاً "[٢] .

---

[١] قطب ، ( مراجع سابق ) ، ص ٣٩٦٧ .

[٢] إسماعيل ، الفكر الإسلامي ، ص ص ١٤-١٥ .

فهل النشاطات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية التي تمارسها الإدارة العامة اليوم في بعض الدول الإسلامية عمل" صالح" ؟ أي بمعنى آخر ، هل سفور النساء المسلمات واختلاطهن بالرجال في الشوارع وفي مؤسسات الأعمال الحكومية والتجارية وفي الأماكن العامة وعلى الشواطئ يتم بموافقة القائمين على الأمة وشؤونها أم بالرغم عنهم ؟ ألا يتم اختلاط الشباب طلابا وطالبات في المؤسسات التعليمية على مرأى ومسمع من الإدارة العامة ؟ ماذا يمكن تسمية هذا النشاط للإدارة هنا ؟ هل هو عمل" صالح" ؟ أما عن النشاطات الاجتماعية فالاستفسار قائم" عن مجالات شتى وأهمها السياحة . . وقد جاء في رياض الصالحين ( عن أبي أمامة رضي الله عنه أن رجلاً قال : يا رسول الله إئذنْ لي في السياحة ، فقال النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه : إن سياحة أمتي الجهاد في سبيل الله عزّ وجلّ – رواه أبو داود بإسنادٍ جيدٍ)[1] .

فهل ما يشير إليه النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه من تحديدٍ لمفهوم السياحة ينطبق على المفهوم الحالي للسياحة التي ترسم نشاطاتها وتنظيمها وتنفيذها وتعمل على حمايتها الإدارة العامة في بعض الدول الإسلامية ؟ لا أحد – في الغالب – يجهل ما تشتمل عليه السياحة اليوم من نشاطات برعاية وحماية الإدارة العامة . . وبالطبع هي نشاطات" مفرّغة" تماماً من أيّ مفاهيم للجهاد في سبيل الله

[1] النووي ، رياض الصالحين ، ط٣ ، ص٥١٤ ، حديث رقم ١٣٤٣.

عزّ وجلّ الذي ورد في الحديث الشريف . . ومفعمة بالغناء والرقص والأعمال المسرحية والسينما وما يتمخّض عنها من مجون وضياع للقيم والأخلاق ورواج الرذيلة وأم الخبائث والفواحش والمنكرات ما ظهر منها وما بطن ، إلى جانب المقبول منها مثل العناية بالآثار القديمة والمناظر الطبيعية الجميلة – إن وُجدتْ – . . كل هذه النشاطات المشبوهة لا يمكن أن تكون عملاً صالحاً يرضى عنه الله سبحانه وتعالى ، وهي تتم بإشراف الإدارة العامة التابعة لوزارة من الوزارات . كما تجنّد الإدارة العامة قوات الأمن للحفاظ على استمرار النشاطات السياحية بفنونها المختلفة وفنانيها وفناناتها ، دفاعاً عن ما يسمى بالحرية الشخصية . بل ومن أجل دعم السياحة ونشاطاتها المتعددة فقد شكلت بعض الدول وزارة خاصة بها وعلى رأسها وزير هو عضو في مجلس الوزراء – السلطة الحاكمة – بغرض الإشراف على شؤون السياحة وإدارتها بطريقة رسمية بجهاز يسمى بوزارة السياحة . . أما الناحية الاقتصادية فهي النشاطات التي تقوم الإدارة العامة والقائمة في جزء منها على تعاملها مع البنوك الربوية وإقرارها للأنظمة الربوية ودعمها للسياسة المالية التي تتبعها هذه البنوك لامتصاص ثروات الأمة والتسلط عليها ومحاربة خيراتها بالربا المحرم في كتاب الله وسنة رسوله الكريم عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم ، فهل هذا عملٌ صالحٌ ؟ إنه عملٌ غير صالحٍ ومحاربةٌ لله عزّ وجلّ ، وما يحاربه إلا القوم الخاسرون .

تلك هي بعض النشاطات المشبوهة التي تقوم بها الإدارة العامة الحديثة في بعض الدول الإسلامية سواء أكانت تتمثل في تقديم خدمة وهي كما ذُكر سابقاً على سبيل المثال في النواحي التعليمية والاجتماعية والاقتصادية فضلاً عن الرخص التي تمنح لكل دور الفساد والإفساد جهراً مقابل رسومٍ معينةٍ ، أم كانت تتمثل في تقديم سلعة مثل امتلاك مصانع للخمور للتصدير إلى دول أوربا أو الاستهلاك المحلي أو كليهما وامتلاك أو المساهمة في امتلاك فنادق عالمية تباشر العمل السياحي بكل صنوفه ومُقبّلاته فضلاً عن تعاطي الربا بين البنك المركزي الحكومي والبنوك التجارية الأخرى أثناء المعاملات المالية المتبادلة بينهم .

إن كل هذه النشاطات وأشباهها التي تقوم بها الإدارة العامة الحديثة مرفوضة " جملةً وتفصيلاً من قبل الإدارة الإسلامية حتى وإن أفتى فيها من يرتدي عباءة ناسكٍ أو جُبّة متصوفٍ بأن مسلك الإدارة العامة في مثل هذه الدول الإسلامية يقوم على أساس " حيثما تكون مصلحة " يكون الشرع " . وهذا – للأسف – تكييف " للشرع مع المصلحة وتطويعه لها بدلاً من تكييف المصلحة مع الشرع وتطويعها له . أي حيثما يكون الشرع تكون المصلحة ولا يمكن للمصلحة من المنظور الإسلامي أن تجرّ المجتمع إلى دمارٍ لقيمه وفضائله ومعتقده بل إن أساسها جلبُ منفعةٍ ودرءُ مفسدةٍ ، حتى أن الشرع يقدم درء المفسدة ودفع الضرر على جلب المنفعة في المجتمع المسلم .

**الخاصية الثانية :**

إن الإدارة في الإسلام من خلال نشاطاتها المتمثلة في تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مباحةٍ تسعى إلى تحقيق أهدافٍ مشروعةٍ تنضوي تحت مفهوم عبادة الله عز وجل امتثالاً لقوله تعالى :

**﴿ وما خلقت الإنس والجن إلّا ليعبدون ﴾**

الآية ٥٦ : سورة الذاريات.

وهذه الأهداف في أبعادها ومضامينها لابد وأن تتفق ومقاصد الشرع الحنيف الخمسة [١] المرتبة فقهياً والممكن الإشارة إليها بمصطلح يقترحه المؤلف وهو (**دَنَعْنَمْ**)، الذي يرمز إلى الحروف الأولى للمقاصد ( **د = دين** ، **ن = نفس** ، **ع = عقل** ، **ن = نسل** ، **م = مال** ) ، وهي باختصار كالتالي :

أ- **<u>حفظ الدين</u>** : Maintaining Religion

وملاك الدين الإيمان بالله والانقياد له بالطاعة والخلوص من كل أنواع الشرك والضلال وإن نشاط الإدارة الإسلامية يجب أن يعتني أول ما يعتني به الحفاظ على دين الله الحنيف من خلال إقامة أركانه الخمسة . . الشهادتان والصلاة والزكاة والصيام وحج البيت الحرام لمن استطاع إليه سبيلا . . بأمر من الحق تبارك وتعالى في قوله :

---

[١] الشاطبي ، الموافقات في أصول الأحكام ، ج٢ ، ص ص ٤-٥.

**﴿ واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا . . ﴾**

من الآية ٣٦ : سورة النساء .

ويقول عز وجل :

**﴿ الذين إنْ مكنّاهم في الأرض** – يعني بالقدرة على الإدارة – **أقاموا الصلاة وآتووا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عـــن المنكــر ولله عاقبة الأمور ﴾**

الآية ٤١ : سورة الحج .

وإن غاية ما يتجلى به النشاط الإداري في الإسلام في حفـــظ الدين هو وجوب الآتي[1]: –

١– العمل به .

٢– الدعوة إليه .

٣– الجهاد لرفع رايته.

٤–الحكم به .

٥– رد كل ما يخالفه .

ب– **حفظ النفس** : Maintaining Life

وملاك ذلك صون الدماء وحقنها حرمةً للنفس البشرية ومنعـــاً من الاعتداء عليها والمولى جل وعلا يقول :

**﴿ ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق . . ﴾**

من الآية ١٥١ : سورة الأنعام .

---

[1] قادري ، الإسلام وضرورات الحياة ،ص١١ .

وإن غاية ما يهتم به نشاط الإدارة في الإسلام في حفظ النفس أمورٌ عدةٌ منها الآتي[1] :

١- تحريم الاعتداء على النفس بغير حق .

٢- حَظْر قتل النفس بغير حق .

٣- جوا ز تناول المضطر ما هو محرَّمٌ عليه شرعاً لإنقاذ حياته.

٤- وجوب التأكد من توافر شروط القتل عند إزهاق النفس.

٥- ضرورة إقامة البيّنة في القصاص .

٦- عدم قتل غير المكلَّف شرعاً كالطفل والمجنون مثلاً .

٧- وجوب ربط إقامة الحدود بالإمام أو نائبه .

٨- وجوب ربط الذرائع المؤدّية إلى القتل .

ج - **حفظ العقل** : Maintaining Mind

وملاكه حراسة العقل الذي أنعم الله تعالى به على الإنسان وميّزه به عن سائر مخلوقاته وهو مناط التكليف إذ لا تكليف إلا لعاقل . وإن غاية ما يتجلى به نشاط الإدارة في الإسلام في حفظ العقل لتمكينه من القيام بوظيفتيه الأساسيتين للإنسان المتعلقتين بجانب عبادة ربه وجانب إعاشة نفسه وفقاً لمنهج الله ، يتمثل في أمورٍ عدةٍ أهمّها الآتي :

---

[1] قادري ( المرجع السابق ) ص١١ .

١- العمل على تطوير العقلية المسلمة فكراً وتطبيقاً وإبداعاً في شتى مناحي الحياة .

٢- حماية العقل من كل ما يهدد سلامته أو يعيق وظيفته من مفاسد ، وهي ذات طابعين :

مفاسد معنوية : يمكن أن تظهر في المناهج التعليمية أو الوسائل الإعلامية والفكرية وما تبثّه من سمومٍ تؤثر على سلامة العقيدة وصفائها فتنتشر الخرافات وتسود الاتجاهات المنحرفة .

مفاسد مادية : ويمكن أن تظهر في كل أنواع المسكرات والمخدِّرات وما شابهها وقد سماها النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بأم الخبائث ، وهي جماع الشر كله فحرمها الإسلام تحريماً صارماً ضماناً لحرمة العقل وصونه وسلامته .

د - **حفظ النسل** : Maintaining Offspring :

وملاك ذلك تحقيق النكاح الذي شرعه الله عز وجل لخلقه عن طريق اجتماع الذكر والأنثى بصفةٍ مشروعةٍ وضرورة تأمين ذلك ورعايته وحمايته من أجل تكوين مجتمعٍ نظيفٍ وإن غاية ما يتجلى للإدارة في الإسلام في حفظ النسل أمورٌ كثيرة" منها :-

١- الترغيب في النكاح والترهيب من الإعراض عنه .

٢- حماية الأنساب .

٣- حماية الأعراض .

٤- محاربة كل أنواع المجون والسفور والاختلاط .

٥- إقامة الحدود على القاذف والزاني واللوطي والمعتدي على الأعراض .

٦- تأديب المتشبه من الرجال بالنساء والمتشبهة من النساء بالرجال .

٧- منع الإجهاض إلا بعذرٍ شرعيٍ ووفقاً للشرع الحنيف .

٨- منع كل وسائل الإثارة الجنسية ودواعي الفساد .

**هـ - حفظ المال :** Maintaining Wealth :

وملاكه ترسيخ مفهوم أن المال هو مال الله وأن الإنسان مستخلفٌ فيه لإدارته على الوجه الشرعي جمعاً وإنفاقاً وتوظيفاً . . لقوله تعالى :

**﴿ آمنوا بالله ورسوله وأنفقوا مما جعلكم مُسْتَخْلَفِين فيه . . ﴾**

من الآية ٧ : سورة الحديد .

وإن غاية ما يتجلى به نشاط الإدارة في الإسلام في حفظ المال أمورٌ اقتصاديةٌ عديدةٌ أهمها :

١- تشجيع السعي في جمع المال وتقوية مركزه .

٢- اتباع السبل المشروعة في جمع المال .

٣- محاربة المكاسب المحرمة والمشبوهة كالربا والسرقات والرشاوَى والغصْب والقمار والاتجار بالأعراض والمخدرات والسحر والشعوذة والاحتكار والاستغلال البشع في الأسواق .

٤- صرف الأموال في الأوجه المشروعة .

٥- أداء الحقوق إلى أهلها .

٦- حماية الأموال من المبذرين والسفهاء والمحتالين .

**الخاصية الثالثة :**

إن الإدارة في الإسلام تمارس أعمالها من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى جميع الناس بلا تمييزٍ لعرْقٍ أو لوْنٍ أو لسانٍ أو منزلةٍ اجتماعيةٍ أو حتى لمعتقَدٍ دينيٍ وخاصةً في الحقوق العامة لقول الله تبارك وتعالى :

**﴿ يا أيها الناس إنّا خلقناكم من ذكرٍ وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إنّ أكرمكم عند الله أتْقاكم إن الله عليمٌ خبيرٌ ﴾**

الآية ١٣ : سورة الحجرات .

أي بمعنى آخر إن جميع ما تقوم بـــه الإدارة الإســلامية مــن نشاطات تتمثل في شكل سلعةٍ أو خدمةٍ ، إنما تقدمه لجميـــع فئــات الجمهور على قدم المساواة دون تمييزٍ إذ لا فرق بين أبيض وأســود وعربيٍ وأعجميٍ وذكرٍ وأنثى وغنيٍ وفقيرٍ وأميرٍ وأجيرٍ إلا بـــالعمل الصالح . بل حتى الاختلاف العقدي كالذميين وأهل الملل الأخــرى الذين يعيشون في كنف الحكومة الإسلامية لم يدفع الإدارة الإســلامية إلى إغفال حقوقهم والتغاضي عنها أو تفضيل مسلمٍ على غير مســلمٍ في الحقوق العامة أو الخاصة ، وهذا هو منتهى العدل وقمة المساواة التي تميزتْ بـه الحكومة الإسلامية في عهودها الزاهـــرة، بينمـــا لا يمكن أن يتجاهل المراقب أو يغيب عنه ما يدور اليوم على الســاحة الدولية من انتهاك صارخ لآدمية الإنسان وكرامته بســبب اختلافــه عِرْقاً أو لوْناً أو لساناً أو ديناً أو مكانةً اجتماعيةً حتـــى فـــي الــدول الصناعية التي تدّعي تطبيقها لمبادئ الحرية والديمقراطية والمساواة، وما الوضع المزري والمخجل فـــي فلســطين وكشــمير والبوســنا والهرسك والألبان والشيشان ببعيد .

**الخاصية الرابعة :**

إن القائمين على شؤون الإدارة الإسلامية يقومـــون بواجباتـــهم رؤساء ومرؤوسين على مستوى عالٍ من المسؤولية شــعوراً منـــهم بثقل الأمانة على كواهلهم فتصبح كل تصرفاتـــهم تحــت ســيطرة شعورهم الداخلي بأن الله تبارك وتعالى عالمٌ بهم بصـــيرٌ بأعمالـــهم

وهذا ما يسمى بـ { الرقابة الذاتية } فيؤمن الموظف تماماً بأنه إذا ما همّ بسُوءٍ وتفنّن في ضروب الغش والاحتيال على رئيسه أو أحدٍ من الجمهور ، فإن ذلك لا يخفى على الله عزّ وجلّ ، وإذا لم يحاسبه مسؤول في الدنيا فإن الله السميع البصير سائله يوم العرض عليه ومحاسبه أمام الأشهاد .

إن السلوك الإداري للرؤساء والمرؤوسين في الإدارة الإسلامية إنما يتم من منْطَلَق الشعور بأمانة التكليف وعِظَم المسؤولية في رعاية الأمة وخدماتها . . وإنه قد صدر من الرعاة عهدٌ لرعيتهم على أن يؤدوا واجباتهم تجاههم ومهامّهم الوظيفيةَ كما ينبغي ، والله جلّ في علاه يقول :

**﴿ إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأَبَيْنَ أن يحملْنَها وأشْفقْنَ منها وحَمَلَها الإنسانُ إنه كان ظَلُوماً جهولاً ﴾**

الآية ٧٢ : سورة الأحزاب .

ويقول تعالى :

**﴿ والذين همْ لأماناتهم وعَهْدهم راعون ﴾**

الآية ٨ : سورة المؤمنون .

وإن القيادة الإدارية هي المعنية بصورة أكبر بهذا الأمر لأن القائد المسلم يحس بثقل الأمانة الملقاة على عاتقه إذ لا يعتبر مركزه حقاً مكتسباً بالقانون تخويلاً أو انتخاباً، كما هو معمول به اليوم

في الحياة السياسية الحزبية في الغرب حيث يمـــارس فيــها القــائد وأتباعه السلطة من منطلق شعوره بهذا الحق وبالصورة التي تخدمـه وأنصاره وحزبه .

وعن أبي يعــلى معقل بن يسار رضي الله عنه قال : ســمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول :

( مـا مِنّ عبـدٍ يسترعيه الله رعيّةً يموت وهو غاشٌّ لرعيته إلاّ حرّم الله عليه الجنــة ) [1] .

**الخاصية الخامسة :**

إن الإدارة في الإسلام تقوم بمهامها وفقاً لقواعدَ وأحكامٍ قانونيــةٍ واضحةٍ مصدرها الشريعة الإسلامية تنظّـم مختلـف عملياتــها . . وبمعنى آخر إن جميع النشاطات التي تمارسها الإدارة الإسلامية فــي شتى المؤسسات وبجميع منسوبيها رؤساء ومرؤوسين تحكمها أنظمـةٌ في أصولها وفروعها منبثقةٌ من الشريعة الإسلامية الغرّاء بمصادرها المتعددة سواء أكانت الأساسية المقررة مثل القرآن والســنة النبويــة المطهرة ، أم اجتهادية ثابتةٌ كالعرف والإجماع ، أو اجتهادية متغـيرةٌ كالقياس وسد الذرائع والاستحسان والاستصحاب والمصالح المرسـلة ورأي الصحابي وعمل أهل المدينة . وإن العمل بهذه الأنظمة ليســت قضية اختيارٍ بالنسبة للإدارة الإسلامية بل واجبٌ حتميٌّ لامناص منه

---

[1] النووي ، ( مرجع سابق ) ، ص ٢٩٧ ، حديث رقم ٦٥٢ .

حيث إن المولى جلّتْ قدرته قد وصف الذين لا يحكمون بما أنزل الله بأنهم كافرون وفاسقون وظالمون وكما قال تعالى أيضا :

**﴿ وما كان لمؤمنٍ ولا مؤمنةٍ إذا قضى اللهُ ورسولُه أمــــراً أنْ يكونَ لهم الخِيَرَةُ من أمرِهم . . ﴾**

من الآية ٣٦ : سورة الأحزاب .

وإن اتباع هذا النمط من القواعد والأصـــول التنظيميـــة يجعـــل السلوك الإداري في معزلٍ عن الهوى والتقلبات الشخصية المزاجيـــة وتأثيرها ، كما تضمن حقوق الأطرافَ ذوي العلاقة وهم المؤسســـة والموظفون رؤساء ومرؤوسين والجمهور مما يتوفر الاستقرار لها ، الأمر الذي يفتقده المشرعون في الدول غير الإسلامية نظراً لتغـــيّر الأنظمة الوضعية المعمول بها وفقا لتغيير الأهواء وتقلُّبِ الرغبات .

**الخاصية السادسة :**

إن الإدارة في الإسلام بأصولها وأحكامها الأساســـية المقـــررة والاجتهادية الثابتة والمتغـــيرة – والتـــي ســـيتمّ شـــرحُها لاحِقـــاً – وبنشاطاتها المباحة وأهدافها المشروعة وتعاملها مع الجمهور بـــالعدل والمساواة سعتْ إلى إشباع الحاجات الماديـــة والروحيـــة والنفســـية والفكرية للإنسان بشكلٍ معتدلٍ أبعدتْ عنه الشعور بملـــل الماديّـــات وجفافها وكذلك شبح الروحانيـــات ورهبانيّتِـــها فـــأحدثتْ التـــوازن المطلوب بكل المعايير لهذه الحياة . . والمولى جلّ شأنه يقول :

**﴿ وابتغِ فيما آتاك اللهُ الدارَ الآخرةَ ولا تنْسَ نصيبك من الدنيــا وأَحْسِنْ كما أحْسَنَ الله إليك ولا تبغِ الفســادَ فــي الأرض إنّ الله لا يحب المفسدين ﴾ . .**

الآية ٧٧ : سورة القصص .

إن هذه الخصائص وغيرها لمفهوم الإدارة في الإسلام هي التــي تضفي عليه طابعاً متميزاً عن مفهوم الإدارة الحديثة بصياغته الغربية فكراً وممارسةً .

وبناءً على ما تقدم من دراسة وتحليل ، فإنــه يبــدو بوضــوح إمكانية رفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فارق يذكر بين المفــهوم الحديث للإدارة وبين المفهوم الإسلامي لها حيث أثْبَــتَ الفحــص والتحليل وجود فارقٍ كبيرٍ لا يستهان به بين المفهومين مما يعطــي الإدارة الإسلامية وضعــاً مميزاً لها ويجعلها علماً مستقلاً بذاته.

## نتائج الفصل الأول

## Results

وبعد هذه الدراسة التحليليـــة للمصطلحـات العلميـة السـابقة ومعانيها، وبخاصة المفاهيم الحديثة للإدارة ووصولاً إلـى مفـاهيمَ إداريةٍ ذات طبيعةٍ إسلاميةٍ متميزةٍ ، فإنه يمكن الإشارة إلى أن المـهم هو الوصول إلى خصائصَ عامةٍ للإدارة الإسلامية ، يمكن استنتاجها من الخصائص السابقة وتمثل نتائجَ محددةً للدراسة أهمُّها باختصـار الآتي: -

١- إنها ذات نشاطٍ يتجسد في تقديم سلعةٍ أو خدمةٍ مباحةٍ .

٢- تسعى إلى تحقيق أهدافٍ مشروعةٍ سواء أكانت عامةً أم خاصـةً تتفق مع مقاصد الشرع الخمسة وهي حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال .

٣- جميع التصرفات الإدارية الصادرة عن الرؤساء أو المرؤوسين تقوم على قاعدةٍ إيمانيةٍ متينةٍ أساسها الإخـلاص فـي العمـل والإتقان في الأداء والوفاء بالعهد الذي قطعه الموظفون رؤساء ومرؤوسين على أنفسهم والتنفيذ للأمانة التي في أعناقهم وهـي ما تسمى بالرقابة الذاتية .

٤- كل المعاملات والتصرفات تخضع لقواعد قانونيـة وتعليمـات مصدرها الشريعة الإسلامية بمصادرها الأساسية والاجتهادية .

٥- تحرص على تحقيق التوازن بين مطالب الجسد والروح والنفس والفكر دون أن يطغى أحدهم على الآخر .

٦- تتعامل مع الناس كافة باختلاف مشاربهم بغضّ النظر عن أي فوارق اجتماعيةٍ أو عِرْقيّةٍ أو لُغويّةٍ أو دينيّةٍ وخاصةً في الحقوق العامة تحرّياً للعدل والمساواة .

٧- توظيف كافة الإمكانات المالية والبشرية والفنية المتاحة لها التوظيف الأمثل دون تبذيرٍ أو تقتيرٍ .

٨- إن العلاقات التي تحكم منسوبي المنشآت رؤساء ومرؤوسين بعضهم ببعض تعتمد على الثقة والتفاهم المبني على الأخُوَّة الإسلامية .

٩- إن العلاقات القائمة بين المستويات الرئاسية ومستويات المرؤوسين { العلاقة الرسمية } ليست علاقاتٍ تسلّطيةً بل ترتكز على مفهوم الرعاية التي يجب أن يمارسها كل مسؤولٍ مع رعيته من أعلى موقعٍ في الهرم الإداري إلى قاعدته مما يرسخ الاحترام المتبادل والتعاون على البر والتقوى .

١٠- إن جميع الممارسات الإدارية وما يتمخّض عنها من نتائج تخضع للمفهوم التعبدي الذي أساسه عبادة الله وحده لقوله تعالى: **﴿ وما خلقتُ الجن والأنس إلا ليعبدون ﴾**

الآية ٥٦ : سورة الذاريات .

# الخاتمة

## Conclusion

وبعد هذا العرض الموجز لمفهوم المصطلحات الخاصة بالسياسة والحكم في الفكر الحديث وهي الدولة والحكومة والأمة وكذلك الإدارة ، ثم طرح المفهوم الإسلامي لها مع التحليل والتمثيل لإعطاء القارئ صورة أوضح عن المفاهيم السائدة في الوقت الحاضر وسلبياتها ثم المفاهيم الإسلامية كبديلٍ قابلٍ لمزيدٍ من الدراسة والنقاش الموضوعي . . مرةً أخرى ، وبعد هذا العمل كله يمكن تلخيص أهم النقاط الرئيسية التي كانت محلَّ هذه الدراسة وهي على النحو التالي : -

١- وجود فارقٍ ما بين المفهوم الحديث لمصطلح " الدولة " والمفهوم الإسلامي المقدم كبديلٍ عنه.، كما أن كل دولةٍ حكومة" وليس كلُّ حكومةٍ دولةً وتمّ عرضُ أركانٍ خمسةٍ للدولة .

٢- وجود فارقٍ ما بين المفهوم الحديث لمصطلح " الحكومة " والمفهوم الإسلامي المقدم كبديلٍ عنه .

٣- وجود فارقٍ ما بين المفهوم الحديث لمصطلح " الأمة " والمفهوم الإسلامي المقدم كبديلٍ عنه ، بحيث تمتْ بالشرح الموجز مناقشة أن الأمة الإسلامية لا وجود لها في الوقت الحاضر سياسياً كوحدةٍ سياسيةٍ حيث تقطّعتْ أوصالُها وتفكّكتْ

أواصِرُها وأصبحتْ أمماً قائمةً على ركائزَ قوميةٍ وإقليميةٍ بعد أن كانت أمةً واحدةً عالية الرأس قوية الشكيمة قائمةً على قاعدةٍ عقديةٍ واحدةٍ – وهي عقيدة الإسلام حتى وقتٍ قريبٍ من بداية القرن العشرين.

٤- وجود فارقٍ بين المفهوم الحديث السائد للإدارة الخاصة والعامة في الأوساط العلمية وبين المفهوم الإسلامي لها الذي يبيّن أبعادها وملامحها وأهم خصائص الإدارة العامة الإسلامية التي تميِّزُها عن الفكر الإداري الحديث . . كما هو واضحٌ في نتائج الفصل .

وأخيرا وبعد وضوح مفهوم الإدارة من منظورٍ إسلاميٍ وما يتميز به من خصائص على المفاهيم الحديثة ، فإنه في الفصل الثاني سيتم التعرف على نشأة الإدارة الإسلامية وأهمّ الظروف والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي عاصرتْها الحكومة { الإدارة العامة } الإسلامية الأولى ، كما سيتم شرْحُ أهم ملامح المرحلتين الأساسيتين التي مرتْ بهما الإدارة الإسلامية إبّان نموّها .

# مراجع الفصل الأول

## 1st. Chapter References


**أولاً : العربية :**

١- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ط٢ ، ج٤ ، بيروت : دار الكتب العلمية ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

٢- ــــــــــــ ، المسند ، تحقيق : سيد أبي المعاطي النوري وآخرين ، ط١ ، بيروت : عالم الكتب ، ١٤١٩هـ / ١٩٩٨م .

٣- إبن ماجة ؛ أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، سنن ابن ماجة ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج٢ ، القاهرة : عيسى الحلبي ١٩٧٢م .

٤- أبو سن ؛ أحمد إبراهيم ، الإدارة في الإسلام ، ط٣ ، الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤ هـ /١٩٨٤م .

٥- أحمد ؛ حسب الرسول حسين ، الإدارة العامة في الإسلام : الأصول والتطبيق ، ط١ ، جدة : دار النوابغ للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

٦- إسماعيل ؛ محمد محمد ، الفكر الإسلامي ، القاهرة : دار الوراقة للنشر والتوزيع ، ( د . ت . ) .

٧- البرعي ؛ محمد عبد الله ، مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام (دراسة مقارنة ) ، ط١ ، الدمام : نادي المنطقة الشرقية الأدبي، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٤م .

٨- الحبيبي ؛ علي ، الإدارة العامة ، ط١ ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠م .

٩- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ، القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٩٧٤ م .

١٠- درويش ؛ إبراهيم ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، ط٢ ، القاهرة : الهيئة المصرية العالمية للكتاب ، ١٩٧٦م .

١١- درويش ؛ إبراهيم والعمري ؛ بكر ، علم السياسة في علاقته بالاقتصاد والإدارة ، القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٦م.

١٢- درويش ؛ عبد الكريم وتكلا ؛ ليلى ، الإدارة العامة ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٠م .

١٣- السخاوي ؛ أبو الخير بن عبد الرحمن ، المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، تصحيح وتعليق: عبد الله محمد الصديق ، ط١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ،١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

١٤- السلطان ؛ فهد صالح ، النمـــوذج الإســـلامي فـــي الإدارة : منظور شمولي للإدارة العامة ، الريـــاض : مطـــابع الخـــالد ، ١٩٩٢م .

١٥- الشاطبي ؛ أبو إسحاق إبراهيم بن موسى ، الموافقـــات فـــي أصول الأحكام ، ج٢، القاهرة : مكتبة محمـــد علـــي صبيـــح ، (د.س.).

١٦- الشاوي ؛ هشام ، مقدمة في علم السياسة ، بغـــداد : جامعـــة بغداد (د.س.).

١٧- شمبش ؛ محمد محمد ، العلوم السياسية ، طرابلس : المنشـــأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، ١٩٨٢م .

١٨- الصابوني ؛ محمد علي ، مختصر تفسير ابن كثـــير ، ط٢ ، ج١ ، دمشق : دار القرآن الكريم ، ١٣٩٦هـــ.

١٩- الصباب ؛ أحمد ، مبادئ الإدارة ،ط٢ ، ج١ ، جدة : مطـــابع سحر ، ١٤٠٢هـــ / ١٩٨٢م .

٢٠- الضحيان ؛ عبد الرحمن إبراهيم ، الإدارة في الإسلام – الفكر والتطبيق ، ط٢ ، الرياض : دار عالم الكتب للطباعـــة والنشـــر والتوزيع ، ١٤١٠ هـــ / ١٩٩٠م .

٢١- طبلية ؛ محمد القطب ، نظام الإدارة في الإسلام ، القـــاهرة : دار الفكر العربي ، ١٣٩٨هـــ / ١٩٧٨م .

٢٢- عبد الهادي ؛ حمدي أمين ، الفكر الإدارة الإسلامي والمقارن، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

٢٣- عبد الوهاب ؛ علي محمد ، مقدمة في الإدارة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

٢٤- عساف ؛ محمود ، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال ، القاهرة " مكتبة عين شمس ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٢٥- العطار ؛ فؤاد ، مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٤م .

٢٦- العلي ؛ محمد مهنا ، الإدارة في الإسلام ، ط١ ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

٢٧- غالي ؛ بطرس بطرس وعيسى ؛ محمود خيري ، المدخل في علم السياسة ، ط٧ ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٤م .

٢٨- قادري ؛ أحمد عبد الله ، الإسلام وضرورات الحياة ، ط٢ ، جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .

٢٩- القصير ؛ عبد اللطيف ، الإدارة العامة : المنظور السياسي ، بغداد : جامعة بغداد ، ١٩٨٠م .

٣٠- قطب ؛ سيد ، في ظلال القرآن ، ج٦ ، جدة : دار الشروق ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

٣١- كعكي ؛ يحيى أحمد ، مقدمة في علم السياسة ، بـيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٨٣م .

٣٢- ليلة ؛ محمد كامل ، النظم السياسـية : الدولـة والحكومـة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧١م .

٣٣- متولي ؛ عبد الحميد ، المفصل في القانون الدستوري ، ج١ ، الإسكندرية : مطبعة دار نشر الثقافة ، ١٩٦٢م .

٣٤- محفوظ ؛ عبد المنعم والخطيب ؛ نعمان ، مبادئ فـي النظـم السياسـية ، ط١، عمـان : دار الفرقـان للنشـر والتوزيـع ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م.

٣٥- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكـم والإدارة فـي الشـريعة الإسلامية والقوانين الوضعيـة ، ط٢ ، بـيروت : دار الفتـح للطباعة والنشر ، ١٣٩١هـ/١٩٧١م.

٣٦- ناجي ؛ السيد عبده ، مذكرات في الإدارة العامة ، القـاهرة : مطبعة عابدين ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

٣٧- النووي ؛ أبو زكريا يحيى بن شرف ، ريـاض الصـالحين ، تحقيق : عبد العزيز رباح وأحمد يوسف الدقاق ، ط٣ ، دمشق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٣٨- الهواري ؛ سيد محمود ، الإدارة العامـة ، ط١ ، بـيروت : (د.ن)، ١٩٧٠م .

٣٩- الهيثمي ؛ نور الدين علي ، مجمع الزوائد ومنبـــع الفوائـــد ، تحرير الحافظين : العراقي وابن حجر ، القاهرة : مكتبة القدس، ١٣٥٣هـ .

## ثانيا : الإنجليزية :


40- Dimock ; Marshall E. and Dimock ; O. , Public Administration . 4th Ed. , New York : Holt , Rinehart and Winston , Inc . , 1969 .

41- Gettell; Raymond G., Political Science , Boston : Ginn and Company , 1933.

42- Heady ; Ferrel , Public Administration : A Comparative Perspective . 2nd Ed., New York : Marcel Dekker Inc. 1979.

43- Hodgetts ; Richard M., Introduction to Business , London : Addison – Wesley Publishing Company , 1977.

44- Pfiffiner ; J.M. , and Presthus ; R . , Public Administration, New York :Ronald Press , 1967 .

45- Ranney ; Austin , The Governing of Men , New York : Rinehart and Winston, Inc., 1966.

46- Rowat ; Donald C. Basic Issues in Public Administration, 4th Ed. , Canada : The Macmilan Company , 1969 .

47- Stillman ii ; Richard J. , Public Administration : Concepts and Cases, Boston : Houghton Mifflin Comp . , 1976.

48- White ; L. D., Introduction to the Study of Public Administration , New York : Crowell Coller and Macmilan , 1955.

# الفصل الثاني

# نشأة الإدارة الإسلامية

# Evolution of the Islamic Administration

﴿يا أيها الناس إنّا خلقناكم من ذكرٍ وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبـــائل لتعارفوا * إن أكرمكم عند الله أتقاكم * إن الله عليم خبير﴾

الآية ١٢ : سورة الحجرات .

**تمهيد : Preface**

لقد تمّ في الفصل الأول عرض بعض المفاهيم الحديثة للإدارة المقدمة من أهم كتّابها المتخصصين ، وأعْقَبَ ذلك شرحٌ للمفهوم الإسلامي للإدارة وأهمّ ما يتميّز به من خصائص عن غيره من المفاهيم الأخرى .

وفي هذا الفصل سيكون فيه توضيحٌ للظروف البيئية والعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي أحاطتْ بالحكومة ( الإدارة العامة ) الإسلامية الأولى .. حيث حرص المؤسس الأول والقائد النبي محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه على نشْر الوعي بالقاعدة العريضة والمتينة للإسلام والمتعلقة بتوحيد الله عزّ وجلّ، ودعوة قريش ومن يفدُ إليها للتجارة أو الحج إلى نبذ الأصنام الصماء والاستسلام لخالق الأرض والسماء دون إشراك أي شيءٍ أو قوةٍ في ملكوته سبحانه وتعالى . ولو لم تكن هذه الفترة العَقَديّة التأسيسية التي بدأ بها المصطفى القائد، لما كانت هناك دولةٌ ولا حكومةٌ ولا إدارةٌ إسلاميةٌ.

كما سيكون في هذا الفصل عرضٌ للمراحل التي مرتْ بها الإدارة الإسلامية إبّان نموها مع التركيز على مرحلتين فقط منها لأهميتها القصوى حيث يتكون هذا الفصل من :

**المبحث الأول** : الظروف التي نشأتْ فيها الحكومة الإسلامية الأولى .

**المبحث الثاني** : المراحل(*) التي مرتْ بها الإدارة الإسلامية .

**المبحث الثالث** : علاقة الإدارة الإسلامية بالعلوم الأخرى .

وفي نهاية الفصل توجد قائمةٌ بأهمّ مراجعه .

---

(*) فيما يتعلق بتأريخ هذه المراحل ، لقد تم احتساب السنوات بالتقريب وباستعمال إحدى المعادلتين التاليتين – حسب الحاجة – وهما :

١- للحصول على السنة الميلادية {م} .

$$\text{م} = \text{السنة الهجرية} + ٦٢٢ - \frac{\text{السنة الهجرية}}{٣٣}$$

مثال : سنة ٤٠ هجرية :

$$\text{م} = ٤٠ + ٦٢٢ - \frac{٤٠}{٣٣}$$

$$= ٦٦٢ - \frac{٤٠}{٣٣} = ٦٦٢ - ١,٢ = ٦٦٠,٧٨$$ تقريباً ٦٦١م

٢- للحصول على السنة الهجرية { هـ } .

$$\text{هـ} = \text{السنة الميلادية} - ٦٢٢ + \frac{\text{السنة الميلادية} - ٦٢٢}{٣٢}$$

مثال : سنة ٦٦١ م :

$$\text{هـ} = ٦٦١ - ٦٢٢ + \frac{٦٦١-٦٢٢}{٣٢} = ٣٩ + \frac{٣٩}{٣٢}$$

$$٣٩ + ١,٢ = ٤٠,٢$$ تقريباً ٤٠ هـ .

علماً بأنه يوجد برنامج في الحاسوب يعطي تقويماً { أي تأريخاً } أشمل – يوم وشهر و سنة – عند الحاجة ، وأسرع في نفس الوقت .

# المبحث الأول

## الظروف التي مرتْ بها الحكومة الإسلامية الأولى

## The First Islamic Government Circumstances

وكما هو واضح من عنوان الفصل ، فإن الحديث هو عن الحكومة ( الإدارة العامة ) وليس عن الدولة حتى لا يتحوّل الكتاب إلى مادةٍ للعلوم السياسية في الإسلام . . فالحكومة سبق تعريفُها وهي الذراع المنفّذ للسياسة العامة للدولة . . وهي موضوع هذا الكتاب .

ولقد قضى رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ثلاثة عشر عاماً في مكة المكرمة من أجل الدعوة باذلاً أقصى الطاقات وأسمى التضحيات تأسيساً للقيم والأخلاق المرتكزة على محاربة الوثنية بجميع أشكالها ومقاومة الشرك وكل أنواع التخلف الفكري والعقدي والإنساني والارتفاع من حضيض الجهل والبؤس والذلّ والخوف والعبودية والظّلم إلى ذروة العلم والسعادة والكرامة والأمن والحرية والعدل . . وظل في دوره هذا بأمر من الله عزّ وجلّ دون تململٍ أو تقهقرٍ أو يأسٍ بالرغم من المعاناة الشديدة التي تحمَّلها والضّيْم الكبير الذي لاقاهُ والتحدي العظيم الذي واجه به كبار زعماء المشركين حتى كتب الله تعالى له الفرَجَ وأَذِنَ له بالهجرة إلى المدينة المنورة التي فيها تكونتْ الحكومة ( الإدارة العامة )

الإسلامية الأولى .

ومن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تزامنت معها هذه الحكومة الآتي : -

١- عدم وجود حكومة للعرب من قبل بالمعنى الذي أتى به الإسلام " فلم تكن لهم إدارةٌ منظمةٌ ، لها السلطان الذي يخضع له الناس وتعمل على إيصال الحقوق إلى أربابها ، ومنع تعدّي الناس بعضهم على بعض " [١] لأنهم كانوا بدواً يعيشون حياةً غير مستقرة { رُحّل أو غير رُحّل } في قبائلَ متفرقةٍ ومنتشرةٍ في طول الجزيرة وعرضها، تتحكم كل قبيلة في أبنائها فقط الذين يخضعون لها بمحْضِ إرادتهم وبحكْمِ انتمائهم .

٢- وبناءً على هذا الوضع للقبائل آنذاك كانت الجزيرة مقسمةً إلى مناطقَ قبليةٍ متعددةٍ تُشْرفُ كل قبيلةٍ على منطقتها الخاصة بها.

٣- الخلافات والمطاحنات السياسية العنيفة بين قبيلتين أو أكثر تعيشان في منطقة معينة وذلك على كرسي الحكم . . وهذا ما كان سمةً بارزةً لفترةٍ طويلةٍ بين قبيلتي الأوس والخزرج في المدينة المنورة حتى استقر زعماؤها على حلٍّ مُرْضٍ للجميع واتفقوا على أن يتولى شيخ من الأوس ليحكم المدينة لمدة سنة، يعقبه شيخٌ من الخزْرَج للسنة الثانية وهكذا بالتوالي . . وهذا ما

---

[١] حسن ، تاريخ الإسلام السياسي والديني والثقافي والاجتماعي ، ص ٥١ .

يعرف اليوم في الفكر السياسي الحديث باسم { الحكومة الائتلافية } .

٤- الوثنية التي عمّتْ المجتمعات الجاهلية في تلك الفترة وتحكّمتْ بصورة مباشرة أو غير مباشرة في حياة الناس حيث ظهر بوضوحٍ تقديسهم لها إذ أخذتْ طابعين هما : ماديٌّ ومعنويٌّ . . فالمادي تمثل في عبادة الأصنام والأوثان حتى أنه كان لكل قبيلةٍ صنمها الخاص بها تجلّه وتتبرّك به وتحميه . والمعنوي ظهر في انتماء كل فرد إلى قبيلته بشكلٍ قويٍ والتعصب الأعمى لها ، وقد قال شاعرهم دُرَيد بن الصمّة في هذا الصدد:

**وما أنا إلا من غُزيّة، إن غوتْ غويتُ، وإن ترشدْ غُزيّةُ أرشُدِ**

ومعناه " واضح الدلالة على تلك العبودية للقبيلة ، يفنى الفرد في داخلها وتذوب شخصيته . وقد كانت أقصى عقوبةٍ تُوقَعُ على فردٍ من الأفراد أن تخلعه قبيلته ، فيصبح { خليعاً } ضائعاً لا وجود له ولا كيان " [1] كما لحق ذلك عبودية الفرد للأعراف المتوارثة وذكرها الله تعالى في قرآنه :

**﴿وإذا قيل لهم اتّبعوا ما أنزل الله قالوا بل نتّبع ما ألْفَيْنا عليه آباءنا . . ﴾**

من الآية ١٧٠: سورة البقرة .

---

[1] قطب ، كيف نكتب التاريخ الإسلامي ، ص٤٠ .

وكـــذلك عبودية الهوى والشهوات ، فقال تعالى :

﴿ أفرأيت من اتخذ إلَٰهه هواه . . ﴾

من الآية ٢٣ : سورة الجاثية .

تلك العبوديات الأربع السائدة في الجاهلية وهـــي : العبوديـــة للأصنام ، والعبودية للقبيلة والعبودية لعرف الآباء والأجـــداد ، والعبودية للهوى والشهوات . [١]

٥- التناحر الذي عمّ بين القبائل آنذاك وكان يؤدي إلـــى حـــروب ضروس لأتْفَهِ الأسباب مما تسبّبَ في طغيان الأنانية الفرديـــة فأصبحت الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية قائمةً علـــى الحسب والنسب . . فالقويّ يأكل حق الضعيف . . ويذكر ابـــن كثير أن رجلاً من أراش قدم بإبل إلى مكة ، فابتاعها منه أبـــو جهل بن هشام ، فماطله بأثمانها فصاح الرجـــل فـــي ناحيـــة المسجد وقال : يا معشر قريش من رجل يعديني علـــى أبـــي الحكم بن هشام ، فإني غريب وابن سبيل ، وقد غلبنـــي علـــى حقي . . فأشاروا إليه بأن يذهب إلى محمد - يهزءون به صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه لما بينه وبين أبي جهل مـــن عداوة - ويخبره بأمره . . ففعل . . فخرج معه الرسول عليـــه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه حتى جاء بيت أبـــي جـــهل فقرع بابه فخرج . . فقال له ( إعط الرجل حقـــه ) ، فأعطـــاه

---

[١] قطب ، ( مرجع سابق ) ، ص ٤٠

فوراً . ولما سأله القوم مندهشين من سرعة الاستجابة لطلبه : قال أبو جهل: والله ما هو إلا ضرب عليّ بابي وسمعتُ صوته فمُلِئْتُ رعباً، ثم خرجت إليه وإن فوق رأسه لفحلاً من الأبل ما رأيت مثل هامته، ولا قصرته ولا أنيابه لفحلٍ قط، فوالله لو أبيت لأكلني . (١)

٦- محدوديّة النشاطات الاقتصادية في تلك الفترة والتي كانت أساساً تقوم على التجارة والرعي . " فالتجارة كانت أكبر وسيلةٍ للحصول على حوائج الحياة، والجولة التجارية لا تتيسو إلا إذا ساد الأمن والسلام ، وكان ذلك مفقوداً في جزيرة العرب إلا في الأشهر الحرم (*) وهذه الشهور التي كانت تعقد فيها أسواق العرب الشهيرة من عكاظ وذي المجاز ومجنّة وغيرها"(٢) وكانت الحركة التجارية تمتد إلى اليمن شتاءً وإلى الشام صيفاً فعرفتْ برحلة الشتاء والصيف . وكان أن عقدتْ قريش معاهداتٍ مع القبائل العربية المقيمة بين مكة وبلاد الشام وبين مكة وبلاد اليمن سُميتْ في القرآن بـ {إيلاف} وهي معاهدات تجارية تهدف إلى توفير الأمن والسلامة للقوافل التجارية

---

(١) إبن كثير ، السيرة النبوية ، ج١ ، ص ص ٤٦٩ – ٤٧٠ ، (بتصرف) .

(*) الأشهر الحرم أربعة : شهر منفرد وهو رجب بداية النصف الثاني للعام الهجري ، وثلاثة أشهر متتابعة وهي ذو القعدة وذو الحجة والمحرم وقد اتفق العرب على جعلها في فترة الحج لتأمين رحلاتهم إلى البيت العتيق يبدأ الحجاج في توافدهم إلى بيت الله الحرام من القعدة ويستمرون إلى بعد الحج ثم يستعدون للعودة إلى ديارهم وتمتد هذه الفترة إلى نهاية محرم .

(٢) المباركفوري ، الرحيق المختوم ، ص ٥٢ .

المتجهة شمالاً وجنوباً . ومارس العرب الرعي بشكل محدود نظراً لطبيعة الجزيرة الصحراوية الجافة علماً بأن هناك بعض المناطق التي اشتهرت بمزارعها ونشاطها الزراعي كاليمن والمدينة المنورة والطائف التي كانت مصيفاً جميلاً لأثرياء مكة المكرمة.

٧- وجود اليهود في الجزيرة العربية بصفة عامة وفي خيبر والمدينة المنورة ومناطق أخرى مجاورة لمكة المكرمة بصفة خاصة . وكان لهم " تأثير في تغيير نفسية الفرد العربي ، فلقد أشبعت الروح العربية بروح الأنانية والطمع فتغلغل التعامل بالربا وأصبح إحدى السمات البارزة في الحياة الاقتصادية للجزيرة العربية" [١] وكذلك وجود النصرانية في مناطق أخرى وأهمها نجران مثلاً والذي كان له تأثير سلبي على أخلاقيات التجار العرب المتعاملين مع النصارى أفراداً وجماعات مما أشاع في نفوسهم حب المال حباً جماً أثّر على الجانب الإنساني في تعاملهم مع بعضهم فتقلصت الرحمة والشفقة وأصبح التعامل محكوماً بالمادة فسادت الأثرة وغاب الإيثار في كثير من المعاملات .

٨- وجود دولتين عظيمتين على الساحة وهما : دولة الروم ودولة الفرس وزعامات أخرى محيطة بالمنطقة مثل مقوقس مصر

(١) الشباني ، نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية ، ص ١٣.

ونجاشي الحبشة . . ومن أجل تحاشي التحرشات والمشاكل التي كان يثيرها عرب الصحراء حيناً مع الروم وحيناً آخر مع فارس بسبب الحاجة إلى مغانم ثم العودة إلى ديارهم في الجزيرة العربية ، اتخذ الروم عرب آل غسان ليمنعوا عرب البادية من العبث بحدود الروم ونصّبوهم ملوكاً وكانت قاعدتهم دومة الجندل ، كما اتخذ الفرس عرب الحيرة والأنبار خط دفاع يصدون بهم غزوات عرب الجزيرة ، بل حتى بلاد اليمن خضعت للفرس بعد مساعدتهم على مقاومة الأحباش الغزاة في وقعة الفيل وعيّن كسرى فارسياً على صنعاء وجعل اليمن ولايةً فارسيةً وكان آخرهم باذان الذي اعتنق الإسلام سنة ٦٣٨م وعندها انتهى نفوذ فارس على بلاد اليمن . (١)

٩- اعتناق الناس لهذا الدين الجديد سراً أو جهراً ودخول عناصر جديدة غير عربية في الإسلام مثل بلال بن رباح من الحبشة ، وسلمان الفارسي من فارس ، وصهيب الرومي من الروم . . وإن هذه اللحظة التاريخية تستحق من القارئ وقفة تأمّلٍ وتفكيرٍ . . فلقد تنبأ المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين بالمد المبارك للإسلام ووُعِدَ به من ربه العليم الخبير حتى أن الحق زوى لحبيبه الزمان والمكان ذات يومٍ فرأى رايات الإسلام تخفق فوق أراضي وقصور كسرى الفرس

(١) المباركفوري ، (مرجع سابق ) ، ص ص ٣٠-٣٢ .

وقيصر الروم . . ويمكن تشبيه هؤلاء الثلاثة غير العرب أنهم مثلوا العالم القديم كله بدخولهم إلى الإسلام تأييداً لعالميّة دين الإسلام منذ شروق شمسه المجيدة . .فمثّل بلال قارة أفريقيا ، ومثّل سلمان قارة آسيا ، ومثّل صهيب قارة أوروبا . وما العالم قديما إلا هذه القارات الثلاث ، وما القارتان الأخريان {الحديثتان} أمريكا وأستراليا إلا امتداداً لآسيا حيث سكنها الهنود الحمر أو لأوروبا حيث سكنها وحكمها قومٌ ذوو أصولٍ أوروبيةٍ كما يعلم الجميع .

١٠- العَنَتُ والإرهاب والتعذيب الذي تعرض له المسلمون الجدد على أيدي كفار قريش وجلّاديهم مثل تعذيب الإرهابي أمية بن خلف لبلال بن رباح، وأبي جهل وزمرة من بني مخزوم لياسر بن عمار اليمني وزوجته سمية وابنه عمار حتى أن رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه قال لهم وهم في رمضاء مكة الملتهبة يعذبون : ( صبراً آل ياسر ، فإن موعدكم الجنة ) . . بل لقد نال ظلمهم وصَلَفُهم الرسول نفسه ولكنها الرسالة التي صمدتْ كالجبال الرواسي شامخةً غير آبهة متحديةً غير مكترثة حتى أظهر الله تعالى دينه وأتم نوره ولو كره الكافرون .

١١- انتشار العادات السيئة في تلك الفترة بين صفوف قريش خاصةً وبين العرب عامةً والتي رفضها الإسلام وحاربها منذ

البداية مثل شرب الخمر والزنا ولعب الميسر ووأدِ البنات وما شابه ذلك من السلوكيات الممقوتة التي ترعرعتْ في المجتمعات الجاهلية . . ولقد تصدتْ الحكومة الإسلامية الأولى لها بالحكمة والموعظة الحسنة استعداداً للانتقال بالناس من مجتمعٍ جاهليٍ متخلفٍ إلى مجتمعٍ مسلمٍ نظيفٍ متقدمٍ فكراً وممارسةً .

١٢- لقد واجهتْ الحكومة الإسلامية الأولى الظروف الصعبة التي عاشها الناس آنذاك والفوضى التي عصفتْ بحياة الإنسان والتي تمثلتْ في الغزو والسلْب والنهْب حيث كانت تسود حياة الغاب بين سكان الجزيرة العربية . فجاء الإسلام بحكومة قضتْ على هذه الفوضى وأسبابها وأسست الأمن والسلام نظاماً راقياً وشريعةً خالدةً وطمستْ كل معالم القبلية وجاهليتها الرعناء .

هذه باختصار أهم الظروف التي عايشتها الحكومة الإسلامية الأولى وانبرتْ لها تعدّ العدة إلى القيام بنقلةٍ حضاريةٍ راقيةٍ لم يعهدها عرب الصحراء الذين كانوا أشتاتاً فأصبحوا أمةً مسلمةً واحدةً لها صولاتٌ وجولاتٌ في بناء تاريخٍ مشرقٍ لعالمٍ مسلمٍ جديدٍ .

# المبحث الثاني

## المراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية

## Evolution Stages of Islamic Administration

مرت الإدارة الإسلامية بخمس مراحل أساسية وهـــي علـــى النحو التالي: -

**المرحلة الأولى :**

وهي العصر النبوي (Prophetic Epoch) الذي بـــدأ من الســـنة الأولى للهجرة [٦٢٢م ] إلى سنة ١١ هجرية [٦٣٢م] .

**المرحلة الثانية :**

وهي عصر الخلفاء الراشدين (Caliphate Epoch) الذي بدأ مـــن سنة ١١ هجرية [٦٣٢م ] إلى سنة ٤٠ هجرية [٦٦٠م] .

**المرحلة الثالثة :**

وهي العصر الأموي ( Umayyad Epoch) الذي استمر من سنة ٤١ هجرية [٦٦١م ] إلى سنة ١٣٢هجرية [٧٤٩م] .

**المرحلة الرابعة :**

وهي العصر العباسي الأول والثاني (Abbasid Epoch) الـــذي استمـــر من سنـــة ١٣٢هجريـــــة [٧٤٩م] إلى سنـــة ٦٥٦هجرية

[١٢٥٨م] .

ويعتبر العصر الفاطمي والمملوكي امتداداً للعصر العباسي حيث استمر إلى ٩٢٣هـ [١٥١٧م] .

**المرحلة الخامسة :**

وهي العصر العثماني (Othman Epoch) الذي استمر في الحكم إلى أن ألغى مصطفى كمال أتاتورك منصب الخلافة الإسلامية سنة ١٣٤٣هـ [١٩٢٤م] .

ومما يتفق مع محتويات هذا الكتاب وأهدافه التركيز فقط على أهم هذه المراحل الخمس للإدارة الإسلامية وهي فترة الإنشاء والتأسيس ذات الزخم الإداري والسياسي للدولة الإسلامية وتتجلى في مرحلتين أساسيتين ولكلٍ منهما ملامحها الخاصة بها . . وهاتان المرحلتان هما :

**المرحلة الأولى :**

وهي خاصة بالعصر النبوي وتبدأ من بعد هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين من مكة المكرمة وإقامته بالمدينة المنورة إلى أن لحق بالرفيق الأعلى .

**المرحلة الثانية :**

وهي مرحلة الخلفاء الراشدين أبي بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم أجمعين . وليس واردا في خطة هذا الكتاب الغوص

في تفاصيل هاتين المرحلتين للإدارة الإسلامية بقدر ما يهم القارئ أن يعرف ملامح كلٍّ منهما على حدة . .

**ملامح المرحلة الأولى : First Stage Features**

فمن ملامح المرحلة الأولى الخاصة بالعصر النبوي العظيم الآتي:

(١) توفير الأمن والأمان لأفراد المجتمع الجديد وقد نهج المصطفى صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عدة أساليب من أجل هذا الهدف منها :

أ- المؤاخاة بين أفراد المجتمع الجديد على أساسٍ واحدٍ متينٍ وهو العقيدة الإسلامية بشكل يضمن التآخي والمحبة المتبادلة بينهم ويتحقق الاتحاد والتآلف فتظهر الأمة الموحدة . وإن هذا التآخي القائم على العقيدة ما كان أصلاً ليتمّ بدونها لأن أي مودةٍ بين طرفين أو أكثر لا ترتكز على عقيدة تجمع بين هذه الأطراف تعتبر عرضةً للانهيار عاجلاً أو آجلاً ، لا سيما إذ كانت هذه العقيدة هي الموجهة لسلوك الفرد والجماعة في المجالات العملية ذات الأهداف المشتركة . فعمد النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين إلى المؤاخاة بين الحُر والعبد ثم بين قبيلتي الأوس والخزرج وسماهما بالأنصار وكذلك بين المهاجرين والأنصار فانطفأت بذلك شعلة العصبية القبلية المقيتة وأصبح الناس جميعاً في دين الله إخواناً .

ب- حماية المجتمع الجديد {الدولة الجديدة} من العناصر الأجنبية المناوئة لدين الإسلام كاليهود مثلاً وذلك عن طريق عقد معاهدةٍ أو اتفاقية حسن جوارٍ وتفاهمٍ بين المسلمين وبين اليهود تعطي المسلمين حق الحماية والرعاية ، كما تضمن للطرف الثاني حق الحياة وحرية العبادة .

ومن أجل تحقيق هاتين الخطوتين لتوفير الأمن والأمان للمجتمع الجديد فقد عكف الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه منذ وصوله إلى المدينة المنورة على رسم السياسة العامة ووضع التنظيم الملائم فأصدر وثيقةً وهي الصحيفة والتي يمكن اعتبارها بالمفهوم السياسي المعاصر دستوراً تنظيمياً للدولة الجديدة ينعم بعدله وخيره المسلمون والأطراف المعاهدة على السواء كاليهود .. ويمكن استعراض هذه الصحيفة الطويلة باختصار على النحو التالي :[1]

١. المسلمون من قريش ويثرب ومن تبعهم فلحق بهم وجاهد معهم ، أمةٌ واحدةٌ من دون الناس .

٢. هؤلاء المسلمون على اختلاف قبائلهم يتعاقلون بينهم ، ويفْدون عانيهم (أسير) بالمعروف والقسط بين المؤمنين .

٣. إن المؤمنين لا يتركون مفرحاً [ مثقل بالديون ] بينهم أن يعطوه في فداء أو عقل .

---

[1] البوطي ، فقه السيرة النبوية ، ص ١٥١ .

٤. إن المؤمنين المتقين ، على من بغى أو ابتغى دسيعة [ عظيمة ] ظلم أو إثم أو عدوان أو فساد بين المؤمنين ، وإن أيديهم عليه جميعاً ولو كان ولد أحدهم .

٥. لا يقتل مؤمنٌ مؤمناً في كافرٍ ، ولا ينصر كافرا على مؤمنٍ .

٦. إن سلم المؤمنين واحدة ، لا يسالم مؤمن في قتال في سبيل الله إلا على سواءٍ وعدلٍ بينهم .

٧. ذمة الله واحدةٌ ، يجير عليهم أدناهم ، والمؤمنون بعضهم موالي بعض دون الناس.

٨. لا يحل لمؤمن أقر بما في الصحيفة وآمن بالله واليوم الآخر أن ينصر محدثا أو أن يؤويه ، وإن من نصره أو آواه فإن عليه لعنة الله وغضبه يوم القيامة لا يؤخذ منه صرْفٌ ولا عدلٌ .

٩. اليهود ينفقون مع اليهود ما داموا محاربين .

١٠. يهود بني عوف أمة مع المؤمنين ، ولليهود دينهم ، وللمسلمين دينهم ، إلا من ظلم وأثم فإنه لا يوتغ [ يهلك ] إلا نفسه وأهل بيته.

١١. إن على اليهود نفقتهم وعلى المسلمين نفقتهم . وإن بينهم النصر على من حارب أهل هذه الصحيفة .

١٢. كل ما كان بين أهل هذه الصحيفة من حدث أو اشتجار يخاف فساده ، فإن مرده إلى الله عز وجل وإلى محمد رسول الله .

١٣. من خرج من المدينة آمنٌ ومن قعد آمنٌ ، إلا من ظلم وأثم .

١٤. إن الله على من أصدق ما في الصحيفة وأبره ، وإن الله جار لمن بر واتقى .

وهذا وقد قسم أحد الكتاب فحوا هذه الصحيفة [ الدستور ] إلى أربعة أقسام هي : [١]

**القسم الأول :-**

وقد عنى فيه الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ببيان الحال التي كانوا عليها ، فإذا كان ثمة مأزق فهناك الدية والفداء بالحق والقسطاس المستقيم .

**القسم الثاني : -**

وقد عنى الرسول صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله وصحبه في القسم الثاني من [الصحيفة ] أو بمعنى أدق من المعاهدة بالوقوف أمام البغي في أي صورة من الصور ، وكشف أبواب المسالمة والمهادنة لمن يريد السلام ، وعن أبواب الحرب والقتال والإجارة لمن يأبى إلا القتال ، والمرجع الأساسي في كل ذلك : كتاب الله وسنة رسوله .

**القسم الثالث : -**

عنى فيه الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه بوضع أسس وقواعد الدفاع في حالة العدوان الخارجي الذي يقع عليه،

---

[١] العفيفي ، المجتمع الإسلامي وأصول الحكم ، ص ص ٥٣ - ٥٨ .

مع بيان تأمين ديانات أهل الكتاب المجاورين والقاطنين معهم ، وإن لهم ما للمسلمين إلا من ظلم ، وأي تحرك من جانب هذه الفئات اليهودية يجب أن يتم بعلم الرسول .

**القسم الرابع : -**

لقد تناول القسم الرابع الإجارة ، وحالة المصالحة ، وإن حقوق جميع من تشملهم الوثيقة مكفولة ، وإن حالة الأمن مكفولة للطرفين .

وفي ظل هذه الوثيقة الأولى من نوعها في تاريخ البشرية ظهر كل دواعي الأمن والأمان وأهمها شيوع الأخوّة والألفة والمحبة والعدالة والمساواة في أفراد ذلك المجتمع الجديد وتأكيد ضرورة الانتماء بقوة إلى الدين الإسلامي الواحد بدلاً من الدم أو العرق أو القبيلة .

(٢) جعل المدينة المنورة منطلقاً للدعوة ومركز إشعاع للدين الإسلامي حيث أصبحت العاصمة السياسة الأولى للدولة الجديدة. ومن أجل تحقيق هذا الغرض كان أول مشروع نفذه الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه هو بناء مسجد قباء الذي كان بالفعل جامعاً وجامعةً ومجمعاً [ برلمان ] للأمة . . " ومما لاشك فيه أنه كان بوسع النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه تخصيص مكان أو بناء آخر ، غير المسجد ، للتعليم [وللمهام الأخرى] ، ولكنه تعمّد جعْلَ المسجد مدرسةً للمسلمين

يتعلمون فيها ما ينفعهم ويتحسبون لما يضرهم وبذلك يتحقق الرباط المشدود ما بين المسلم ومسجده " . [1] فهو المكان لإقامة الصلوات الخمس ، والمدرسة التي يتعلم فيها المسلمون أمور دينهم ودنياهم على يدي أستاذهم ومربيهم النبي الكريم ، والمقر السياسي لإدارة شؤون الأمة تخطيطاً وتنفيذاً واستقبالاً للوفود وبعثاً للرسل والدعاة والولاة والجباة . ولقد بناه الرسول صلى الله عليه وسلم مرتين ؛ الأولى عند قدومه إلى المدينة المنورة، والثانية بعد أن منّ الله عليه بالنصر على اليهود وفتح خيبر حيث تمتّ توسعته ضعفين بما يتفق وزيادة عدد المسلمين .

**(٣)** طرد اليهود من المدينة المنورة لنكثهم العهود والمواثيق .

ولما كان بين المسلمين وبين اليهود وثيقة وعهد أعطى بها الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه لليهود حرية العبادة وحق الحياة وأصبحوا مواطنين لهم ما للمسلمين وعليهم ما على المسلمين من واجبات بما يتفق والديانتين ، إلا أنهم ارتكبوا خطأً فادحاً وحماقةً بالغةً عندما طعنوا المسلمين من الخلف وخدعوهم وهم مواطنون، وهذا ما يسمى في المعجم السياسي الحديث {الخيانة العظمى} فمنهم من تآمر على قتل رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه مثل بني النضير ، ومنهم من استفز أحد المسلمين واجتمعوا عليه وقتلوه

---

[1] جريدة المدينة المنورة ، نفحات إسلامية ( العمود الأول ) ، العدد ١١٣٠٨ ، ص ١١ .

مخالفين بذلك المعاهدة ، ومنهم من تحالف مع كفار قريش يوم الأحزاب . . وما كان من الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إلا أن قاتل المعتدين الذين سفكوا الدماء وأجلى البقية الباقية منهم من المتآمرين إلى خارج المدينة المنورة بعد مهادنةٍ طويلةٍ لم تثمر قط.

(٤) ظهور شكل جديد من أشكال الحكم لم يكن معهوداً من ذي قبل إذ يتميز بالشورى في الحكم . فكم عانى الناس قبل الإسلام من أساليب القهر والظلم والاستبداد التي تمارسها الطبقة الحاكمة . . قد يقول قائل إن المجتمع السياسي الجاهلي كان يمارس الشورى في دار الندوة بمكة المكرمة وهي أشبه بالبرلمان في هذا العصر الحديث حيث كان زعماء قريش يجتمعون فيها ويتدارسون أمورهم ويتشاورون فيما يهمهم ، إلا أن ذلك كان اختياريا كما أنها كانت حكرا على فئة دون أخرى . فلما جاء الإسلام جعل الشورى أمرا إجباريا على الحاكم يجب أن يلتزم به ويحرص عليه لقوله تعالى آمراً رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين :

﴿ . . . وشاوِرْهم في الأمر . . . ﴾

من الآية ١٥٩ : سورة آل عمران .

وكذلك جعلها المولى عزّ وجلّ إحدى صفات المؤمنين عندما قال تعالى :

**﴿ والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمْرُهُم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون ﴾** الآية ٣٨ : سورة الشورى .

كما أنها أصبحت في الإسلام محددة المعالم إذ لا شورى فيما ورد فيه نصٌّ شرعيٌّ.

(٥) ظهور شكلٍ جديدٍ من أشكال التنظيم الإداري لم يكن معروفاً في السابق لأنه يرتكز أصلاً على روح التعاون الخلّاق بين الأفراد ويعمل على محاربة كل أنواع الصراعات والنعرات الطائفية الطبقية والقبلية التي شقي الناس بها في الجاهلية وعانوا منها كثيراً . كما أن هناك جانباً من التنظيم الإداري الإسلامي لم يُعرفْ حتى الآن في الفكر الإداري الحديث ، ألا وهو التنظيم المركزي المرن وكذلك غير المركزي . . فالمعروف اليوم هو التنظيم المركزي وغير المركزي ، أما المركزي المرن فهو الجديد في الأمر ويحتاج إلى شرحٍ موجزٍ يوضح فحواه . . وهو باختصار أنه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه كان يقر ما يحكم به أصحابه بين الناس أثناء غيابه لعذر كالنوم أو المرض أو الغزو ، بل حتى وفي حضوره أحيانا . . فيروى عن جميل بن عبد بن يزيد المدني قال ذُكِرَ عن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه قضاء قضى به علي بي أبي طالب رضي الله عنه فأعجب النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه فقال :

( الحمد لله الذي جعل فينا الحكمة أهــل البيــت ) [1] ويذكــر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أمر عمرو بــن العاص رضي الله عنه أن يحكم في بعض القضايا . (فقال عمــر: اجتهد وأنت حاضر ؟ فقال نعم : إن أصبــتَ فلــك أجــران وإن أخطأْتَ فلك أجر ) [2] .

كما يذكر أن المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبــه طلب من عقبة بن عامر الجهني أن يحكم بين خصمين وقال له : ( إن أصبْتَ فلك عشرة أجور ، وإن أخطأْتَ فلك أجرٌ واحدٌ )[3] .

وأخيراً إن من أبرز ما يمكن استخدامه كدليل ملمــوس للتنظيــم المركزي المرن هو ما قاله أبو بكر الصديق رضي الله عنه أمام رسول الله مخاطباً الرجل الذي أخذ سلب قتيلٍ مــن المشــركين ليس له فيه شيء لأن قاتله آخر وهو أبو قتــادة إذ قــال هــذا الرجل:

( سلب هذا الرجل عندي ، فأرضه عني سلبه . فقال أبو بكــر رضي الله عنه : لا والله ، اتعمد إلى أسدٍ من أسود الله يقاتل عن

---

[1] الطبري ، الرياض النضرة ، المجلد الثاني ٣-٤ ، ص ص ١٦٩-١٧٠.

[2] إبن قدامة ، روضة الناظر وجنة المناظر ، ج٣ ، ص ٩٦٦ .

[3] إبن قدامة ، المغني ، ط٤ ، ج١٤ ، ص٦ . وانظر أيضا كتر العمال للبرهان فوري ، ج٥ ، ص٨٠٢ .

دين الله تقاسمه سلبه ؟ أرْدُدْ عليه سلب قتيله . فقال النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه: صدق . أردد عليه سلبه)[1].

والظاهر أن هذا قد كان من أبي بكر اجتهاداً في حضرته عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه كرأيٍ له في الأمر، فأقرّه الرسول عليه [2].

وكما أن التنظيم الإداري غير المركزي ضرورة يقتضيها بعد المسافات بين المدن والعاصمة الإسلامية المدينة المنورة وهو أمرٌ طبيعيٌ أن يحصل المسؤول على تفويضٍ من القائد كما حصل معاذ بن جبل المبعوث إلى اليمن وعتاب بن أسيد المعين في مكة المكرمة وغيرهما ، فإن التنظيم المركزي المرن ظهر في العاصمة وبوجود النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه لحكمة بالغة أرادها المصطفى وهي تهيئة قيادات إسلامية وتدريبهم من أجل مستقبل أفضل لحكم وإدارة شؤون الأمة الإسلامية .

(٦) ظهور تنظيمات اجتماعية في صورة جديدة لم يعهدْها الناس في السابق مثل تحريم الخمر ولعب الميسر ووأد البنات وقتل النفس بغير حق والكذب والنميمة والغيبة والحث على التواضع والصدق

---

[1] إبن حنبل ، المسند ، ج٥ ، صـ ٣٠٦ ، وكذلك برواية أخرى في كتاب : معرفة السنن والآثار ، البيهقي ج٩، ص٢٢٢ ، رقم الحديث ١٢٩٣٠ .

[2] الخفيف ، الاجتهاد في الشريعة الإسلامية وبحوث أخرى ، القسم الثالث ، ص٢١٧ .

ومحبة الآخرين واحترامهم ومحاربة الفوارق الاجتماعية وإقنـــاع الناس بأن أفضلهم عند الله أتقاهم ، إذ يقول المولى جل وعلا :

**﴿ يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكرٍ وأنثى وجعلناكم شــعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير﴾**

الآية ١٢ : سورة الحجرات .

كما شملت هذه التنظيمات الاجتماعية داخـــل الأســـرة كَـبِرّ الوالدين وحقوق الزوجين وأمور تربوية وعطف الكبير علـــى الصغير وتوقير الصغير للكبير والرحمة بفقـــراء المســـلمين وضعفائهم وأيتامهم ومساكينهم وإطعامـــهم ، فعملـــت هـــذه التنظيمات على إرساء قواعد الـــتراحم الإنســـاني والتكـــافل الاجتماعي القائم على أساس العدالة والمساواة والرحمة والـودّ والإخاء .

(٧) ظهور تنظيمات مالية جديدة لم يعرفْها المجتمع آنذاك من قبـــل كالزكاة والغنائم والجزية . . فالزكاة ، نظراً لأهميتها القصـــوى ، أصبحت أحد أركان الدين لقوله تعالى :

**﴿ . . وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة . . . ﴾**

من الآية ٨٣ : سورة البقرة .

وقد بيّن الإسلام أنواعها ونصابها ومصارفها الثمانية المذكورة في كتاب الله الكريم .. والغنائم هي ما ظفر بها المسلمون عنـــد

قهرهم للكفار في الحروب ، فيقتطع الخمس منها لله ولرسوله وذوي القربى والمساكين وابن السبيل والأربعة أخماس المتبقية للمقاتلين امتثالاً لأمر الله تعالى القائل :

**﴿ واعلموا أن ما غنمتم من شيء فلله خمسه وللرسول ولذي القربى واليتامى وابن السبيل . . ﴾**

من الآية ٤٨ : سورة الأنفال .

ويوجد فرْقٌ بين الغنيمة والفيء فالغنيمة ما كانت بحرب وأما الفيء فلا يكون إلا بصلح بدون حرب ولهذا فإن توزيعه يختلف تماما عن توزيع الغنيمة كما بين المولى عز وجل في كتابه قائلا:

**﴿ ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فلله وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل . . ﴾**

من الآية ٧ : سورة الحشر .

يعني يقسم الفيء إلى خمسة أخماس توزع بين الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه والأربعة الباقين ، علما بأن الرسول كان ينفق من نصيبه من الغنائم والفيء على نفسه وأهله وضيوفه ومصالح المسلمين . أما الجزية فهي " مبلغ معين من المال توضع على الرؤوس وتسقط بالإسلام . . وقد فرضت الجزية على الذميين في مقابل الزكاة على المسلمين حتى يتكافأ

الفريقان لأن الذميين والمسلمين رعية لدولةٍ واحـــدةٍ ويتمتعــون بحقوقٍ واحدةٍ . . "[1] كما رافقت هذه التنظيمات المالية تعليمات وتوجيهات تنظم عمليات البيع والشراء وتحريم الربا وما شـــابه ذلك .

(٨) ظهور معايير جديدة لمن يريد الالتحاق بالسلك الوظيفـــي فـــي الدولة الإسلامية مثل القوة والعلم والأمانة . فالقوة وتتمثـــل فـــي القدرة على التنفيذ ، والعلم ويتمثل في المعرفة والخبرة المطلوبـة، والأمانة وهي الحرص على المصلحة العامة وأداء العمل بنزاهـــة وموضوعية . . وقد وردت هذه المعايير بوضوح فـــي القـــرآن الكريم منها قوله تعالى :

**﴿ . . . إنّ خير من استأجرتَ القويُّ الأمينُ ﴾**

من الآية ٢٦ : سورة القصص .

**﴿ . . . قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون . . ﴾**

من الآية ٩ : سورة الزمر .

وظهرت أيضاً في نفس الوقت قاعدة الكفاية حيـــث أن لـــها مفهوماً إدارياً واقتصادياً في حياة الموظف فـــي ظـــل الإدارة الإسلامية وهو أن الموظف الذي يتلقى أجراً معينـــاً شـــهرياً {مرتباً} مقابل عمله ولا يكفيه لتلبية حاجاته الأساســـية فـــإن

---

[1] حسن ، النظم الإسلامية ، ص ص ٢٤٥ – ٢٤٦ .

الحاكم يقوم بتغطية هذا العجز من بيت مال المسلمين حتى لا يفكر الموظف في أي ممارسة غير شريفة لإشباع هذه الحاجات .

(٩) ظهور معايير رقابية للنشاط الإداري لم تُعرَفْ من ذي قبل وقد أجملتها الآية الشريفة في قوله تعالى :

**﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون . . ﴾**

من الآية ١٠٥ : سورة التوبة .

وتشير الآية – هنا – إلى ثلاثة أنواع للرقابة وهي : –

أ- الرقابة الذاتية : Self-Control

وهي النابعة أساسا من استشعار الموظف لخالقه بيقين يملأ قلبه بأن الله يرى كل حركاته وسكناته {فسيرى الله عملكم } إذ إن هذا النوع من الرقابة ينتفي وجوده عند غير المؤمن أو ضعيف الإيمان . ونظرا لأهمية الرقابة الذاتية فقد جعلها الله تعالى الأولى في الترتيب حيث لا خير في أي موظف يفتقر إلى هذا الشعور الإيماني الذاتي في عمله .

ب- الرقابة الإدارية : Managerial Control

وهي الإشراف والمتابعة الإدارية التي يمارسها القائد الإداري {ورسوله} وأعوانه من خلال الإشراف على

مختلف المستويات والأعمال الإدارية في المؤسسة والتي كان يقوم بها الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ومعاونوه من خلال متابعة أعمال موظفيه ثم يقوم بها من بعده الخلفاء وأولياء الأمور والرؤساء .

ج- الرقابة الشعبية Masses Control :

وهي متابعة وإشراف الأمة {المؤمنون} على أعمال الحاكم ومعاونيه وذلك من خلال المجالس والهيئات الدستورية الممثلة للشعب ، وهذا يترجم ما قاله خليفة رسول الله الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه في كلمة العهد الموجهة إلى المؤمنين في قوله :

" أيها الناس ، إني وليت عليكم ولست بخيركم ، فإن رأيتموني على حق فأعينوني ، وإن رأيتموني على باطل فسددوني . أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم . . . " [١]

(١٠) تمام الدين الإسلامي باكتمال أركانه الخمسة إذ قال المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه:

---

[١] إبن عبد ربه ، العقد الفريد ، ص ١٢٧ .

( بني الإسلام على خمس : شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمدا رسول الله وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة وحج البيت وصوم رمضان ، وفي رواية وصيام رمضان والحج )[1] .

(١١) خضوع كامل جزيرة العرب شرقاً وغرباً وشمالاً وجنوباً للحكومة الإسلامية حيث لم يلحق الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بالرفيق الأعلى حتى دان له عرب الجزيرة عن بكرة أبيهم ودخلوا في دين الله أفواجاً ، وعيّن على كل مدنهم وثغورهم أمراء وقضاة مثل أبي العلاء الحضرمي على البحرين ومعاذ بن جبل على اليمن وعتاب بن أسيد على مكة المكرمة . وبناءً على ذلك فإنه " لا يجوز إحداث أو الإبقاء على كنيسة فيها "[2] كما هو موجود – وللأسف الشديد – في بعض دول الخليج في الوقت الحاضر والمجاورة للمملكة العربية السعودية علما بأن المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

( لا يجتمع دينان في جزيرة العرب )[3]، وأنه عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أوصى بثلاث ، منها : (أخرجوا المشركين من جزيرة العرب . .)[4] ، وأنه قال :

---

[1] إبن الأثير ، جامع الأصول وأحاديث الرسول ، ج١ ، ص ص ٢٠٧-٢٠٨ .

[2] عثمان ، الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية في الإسلام ، ص ١٤٥ .

[3] الصنعاني ، سبل السلام ، ج٤ ، ص ص ١٢٠-١٢١، حديث رقم ١٢١٩ ( وشرحه ) .

[4] السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٣ ، ص ٤٢٣ ، حديث رقم ٣٠٢٩ .

( لأخرجنّ اليهود والنصارى من جزيرة العرب فلا أترك إلّا مسلماً )[1] وعن عمر أنه سمع الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وسلم يقول :

( لأخرجنّ اليهود والنصارى من جزيرة العرب حتى لا أدع إلّا مسلماً )[2] .

**ملامح المرحلة الثانية : Second Stage Features**

ومن المهم الآن العودة إلى ملامح المرحلة الثانية للحكومة الإسلامية وهي مرحلة الخلفاء الراشدين ومنها الآتي :

١- إعادة بناء الدولة الإسلامية وتثبيت ركائزها وربط حياة الفرد والجماعة سياسياً واقتصادياً وإدارياً واجتماعياً ، بكل ما أمر الله تعالى به والالتزام بما ينتج عن ذلك من واجبات مادية وروحية .

وكما هو معلوم فإن التمرد الذي حصل على أثر حركة المرتدين وكذلك فتنة مسيلمة الكذاب أدتْ إلى قيام الخليفة الأولى أبي بكر الصديق رضي الله عنه بالرد الحاسم حيث نجح في إجهاض ذلك التمرد والقضاء على قادته وإعادة الأمور إلى نصابها والحياة إلى طبيعتها مما تمخّضَ عنه عودة المنطقة سياسياً وإدارياً تحت هيمنة وإشراف الحكومة

---

(١) السجستاني ، ( المرجع السابق ) ، ج٣، ص ٤٢٤ ، حديث رقم ٣٠٣٠ .

(٢) المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ط١ ، ص ٣٠٨ ، حديث رقم ١١٥٣.

الإسلامية والتزام أهاليها بدفع الزكاة وبالتالي التَأم عِقْدُ الواجبات الأخرى كالصلاة والصيام التي اعتراها بعض الاهتزاز من ضعيفي الإيمان إبّان الأزمة ، فأعاد الصدّيق رضي الله عنه من غُرِّرَ بهم أثناء التمرد إلى صف الجماعة المؤمنة والتمسك بوحدة الأمة والطاعة للخليفة .

٢- توسُّع مفهوم الدولة وظهور نوع جديد من التنظيم الإداري المتمثل في ظهور الدواوين في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه مثل ديوان العطاء وديوان الإنشاء وديوان الجند وديوان الخراج ، وكانت هذه المؤسسات الإدارية الجديدة بسبب التوسع الكبير نتيجة الفتوحات الإسلامية إذ أخذتْ طابعاً تنظيمياً أدقّ من السابق نظراً لتدفُّق الخيرات والغنائم على الدولة الإسلامية ونظراً لاحتكاك المسلمين بالأمم الفارسية والبيزنطية مما أدى إلى محاكاتها في بعض أوجه التنظيم الإداري كالدواوين التي اقترحها سيف الله المسلول خالد بن الوليد[1] على الخليفة الفاروق رضي الله عنهما .

٣- توسُّع المفاهيم الرقابية على الأعمال الإدارية لموظفي الحكومة الإسلامية والتي أخذتْ شكلاً يشجع الحاكم وأعوانه على الإشراف والمتابعة والتقييم لنشاطات الولاة والقضاة والجباة في شتى أقاليم الدولة الإسلامية {انظر فصل الرقابة}.

---

[1] الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط٣ ، ص٢٠٠ .

أي بمعنى آخر : إن الرقابة على الأعمال الإدارية تنوعت أساليبها إضافةً إلى الأنواع الثلاثة التي سبق شرحها في ملامح المرحلة الأولى . . وهذا التنوع إنما جاء كضرورة ملحّة إرتآها القائد الإداري ووظيفته الإشرافية التي مارسها بما يتفق والتوسع الجغرافي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة الإسلامية في عهده .

**ومن أهم هذه الممارسات الرقابية الآتي : -**

أ) إرسال عيون { جواسيس } إلى مختلف الأقاليم للإشراف بصورةٍ غير مباشرةٍ على سير أعمال الولاة هناك وموافاة الخليفة بتقارير عن ذلك.

ب ) المراسلات المستمرة بين الخليفة وولاته بطريقةٍ معينةٍ تولد شعوراً قوياً بمتابعته لأعمالهم .

ج ) لقاء دوري بالمسلمين . . أي تخصيص موسمٍ معين مثل موسم الحج وخاصةً أيام الأعياد وفي منى لالتقاء الخليفة بوفود الحجاج القادمين من شتى أقاليم الدولة وفتْحُ مجلسه لهم لاستقبالهم والاستماع إلى شكاواهم وطلباتهم بلْ ويلجأ الخليفة بنفسه أحياناً إلى استقصاء بعض المعلومات من وفدٍ معيّنٍ على الوالي المعيَّن في إقليمهم وكيفية معاملته لهم وإدارته لشؤونهم .

٤- ظهور ما يسمى في الوقت الراهن بالإدارة المحلية بشكل يتناسب مع أوضاع وظروف ذلك العصر حيث قُسّمتْ مناطق الدولة الإسلامية إلى ولايات . . ففي عهد الصدّيق رضي الله عنه – على سبيل المثال – تم تقسيم المناطق "إلى عدّة ولايات هي : مكة والمدينة والطائف وصنعاء وحضرموت وخولان وزبيد { بفتح الزاي } ورِمَع { بكسر الراء وفتح الميم } والجَنَد {بفتح الجيم والنون } ونجران وجُرَش { بضم الجيم وفتح الراء } والبحرين " [1]. وإضافةً إلى ذلك وبعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية في عهد الفاروق رضي الله عنه تم تقسيمها إلى أقسام إدارية كبيرة لتسهل إدارتها وهي :

" ولاية الأهواز والبحرين ، وولاية سجستان ومكران وكرمان، وولاية طبرستان ، وولاية خرسان ، وجعل بلاد فارس ثلاث ولايات : بلاد العراق وقسّمها قسمين أحدهما حاضرته الكوفة، والآخر حاضرته البصرة ، وقسّم بلاد الشام إلى قسمين أحدهما قاعدته حمص والثاني دمشق . وجعل فلسطين قسْماً بذاته وقسّم أفريقيا إلى ثلاث ولايات : مصر العليا ، ومصر السفلى وغرب مصر وصحراء ليبيا ." [2]

---

[1] حسن ، النظم الإسلامية ( مرجع سابق ) ، ص ١٧٠ .

[2] الطماوي ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، ص ص ٣١٤ – ٣١٥ .

٥- ظهور إجراءات تعيين جديدة لمن يتم اختياره لشغْل منصبٍ حسّاسٍ في الدولة الإسلامية كوالٍ أو قاضٍ أو أميرٍ للجيش أو ما شابه ذلك ، ولقد حدث هذا الإجراء في عهد الفاروق رضي الله عنه حيث إذا أراد استعمال شخصٍ ما في أمرٍ من هذه الأمور كتب كتاباً له { قرار تعيين } وأشهد عليه جمعاً من المهاجرين والأنصار يذكر فيه اسم الموظف ووظيفته واختصاصاته ووجهته { مع الاتفاق المسبق على مرتبه } ويختم بخاتم الخليفة ويأخذ من الموظف إقراراً خطياً يبين فيه كل ما يمتلكه من مال وعقار وأملاك قبل مباشرته لعمله، ثم يؤخذ إلى المسجد وينادى في الناس بالنداء المعروف {الصلاة جامعة } فيحضر منهم من يحضر ويتم قراءة كتاب الخليفة {قرار التعيين } على جمهور المسلمين في المسجد وهذه الطريقة تمثل إحدى وسائل الإعلام في ذلك العصر . . ومنها ينتقل الموظف إلى مباشرة عمله مزوَّداً بنصائح الخليفة وتوجيهاته ، هذا فضلاً عن الإقرار بجميع ما يملك ليتم مقارنته بحاله بعد تركه للعمل أو عزله وذلك إبراءً للذمة .

٦- تطور الأنظمة المالية في هذه المرحلة إيراداً وصرفاً بأسلوب مركزي .. فالإيرادات كانت في المرحلة السابقة محصورةً تقريباً في الزكاة والغنائم بما فيها الفيء والجزية وقد أضيفت إليها موارد أخرى للخزانة العامة للدولة الإسلامية كالخراج

والعشور . فالخراج يعني باختصار ضريبةً على الأرض تقدر وفقاً لخصوبتها ومساحتها ونوع محصولها وقد تدفع نقــداً أو عيناً أو الاثنين معاً تسامحاً وعدلاً . . وأمــا العشــور فــهي عبارة عن رسوم تشبه إلى حد ما الرسوم الجمركية . . ولمــا كان المسلمونِ يدفعون ١٠٪ رسوماً على بضائعهم لســلطات دار الحرب عند الاتجار معهم رأى الخليفة فرض هذه العشور على بضائع الكفار عند دخولهم بلاد المسلمين تعاملاً بــالمثل . ومن الإيرادات أيضاً الأموال التي ليس لها مالك" وحكمها حكم اللقطة ، وكذلك " تركة من يموت بغير وريث تؤول إلى بيـت المال ، وما يفرضه ولي الأمر ما يكفي في أموال الناس بقدر ما تندفع في الضرورة وحالات الطــــوارئ " [١]، وإن هــذه الإيرادات وغيرها كانت تعمل على تغطية احتياجات الولايات الإسلامية من النفقات اللازمة ثم يتم إرسال الفائض منها إلـــى المدينة المنورة – العاصمة – في عهد أمير المؤمنين عمـــــر رضي الله عنه .

٧- ظهور طوائف وفرقٍ جديدةٍ من جرّاء الفتنة الكـــبرى التـــي ألمّتْ بالأمة الإسلامية في نهاية المرحلـــة الثانيـــة للحكومـــة الإسلامية على أثر استشهاد أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكرم وجهه مما تسبب في ذلك حـــدوث

---

[١] منصور ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ص ص ١٠٤-١٠٥ .

انقساماتٍ مريرةٍ في المجتمع المسلم إلّا أن صغر هذه الطوائف والفرق وهشاشة ما يرتكزون عليه من أفكارٍ ومبرراتٍ لم يكن ذا أهميةٍ بالغةٍ لعدم تأثيره على جوهر وأصول الفكر السياسي الإسلامي مثل الخوارج وبعض فرق الشيعة التي جاءت بمعتقداتٍ جديدةٍ ودخيلةٍ على المسرح السياسي الإسلامي .

٨- تداول نقود تمّ سكّها في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه حيث كانت دنانير العرب تأتي من الروم والدراهم من الفوس واستمر التعامل بها كما هي عليه من النقوش والكتابات حتى جاء عمر إلى سدّة الخلافة فكان " أول من ضرب النقود في الإسلام . . . سنة ثماني عشر من الهجرة على نقش الكسروية وزاد فيها : الحمد لله . وفي بعضها : لا إله إلا الله. وعلى جزءٍ منها اسم الخليفة – عمر – " .[١]

وقد سأل سائل عن طبيعة الإدارة الإسلامية ، هل هي مركزية أم غير مركزية ؟

وهنا ينبغي إعطاء مفهومٍ سريعٍ لكلا المصطلحين لتوضيحهما للقارئ .

فالمركزية وغير المركزية وضعان متعلقان بدرجة الصلاحيات الخاصة بإدارة العمل ومدى تفويضهما إلى المستوى أو المستويات

---

[١] المقريزي ، شذور العقود في ذكر النقود ، ص ص ٣١-٣٣ ( بتصرف ) .

الأدنى . . فالمركزية تعني استحواذ كامل السلطة في يد جهةٍ أعلى سواء أكانت فرداً أم جماعةً على أن تكون هي وحدها صاحبة كل القرارات وعلى الجهات الأخرى الأدنى القيام بتنفيذها فقط بموجب التعليمات المرفقة بها أيضاً .

أما غير المركزية فهي تفويض أكبر قدر ممكن من هذه السلطة الخاصة بالجهة العليا إلى جهات أدنى بما يمكّنها من التصرف بصورة أسرع في القيام بأعمالها .

وبغضّ النظر عن هذين المفهومين المتناقضين نظرياً إلا أنه من الناحية العملية الصرْفة حيث توجد المركزية توجد غير المركزية وإن التفاوت بينهما هو الذي يوصل إلى الحكم على الإدارة بأنها مركزية أو غير مركزية من خلال ما إذا كانت أكثر درجة أو أقل أثناء الممارسة الإدارية . وبناء على ذلك " يخطئ من يقرر أو يقول بمركزية الإدارة أو لا مركزيتها بصورةٍ مطلقةٍ . والتعبير بذلك يمكن وصفه بأنه تعبيرٌ متسرعٌ وغير دقيقٍ . وكل ما يمكن قوله في ذلك أن هناك اتجاهاً للمركزية أو اتجاهاً للامركزية بحسب ما يكون هناك من اختصاصاتٍ في حوزة المحليات وما يكون لها من حق اتخاذ قراراتٍ نهائيةٍ بشأنها . وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول مبدئياً بأن الإدارة الإسلامية لم تكن إدارة مركزية بصورةٍ مطلقةٍ كما أنها

لم تكن إدارة لا مركزية بصورةٍ مطلقةٍ " [1] ، وسوف يتم شـــرح ذلك ضمنيا لاحقا كما سبق الإشارة إليها في ملامح المرحلة الأولـــى للحكومة " الإدارة " الإسلامية في العصر النبوي في هذا الفصل .

---

[1] خميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، ص ١٢١.

## المبحث الثالث

## علاقة الإدارة الإسلامية بالعلوم الأخرى

## Islamic Administration Relation with Other Sciences

إن الإدارة الإسلامية كعلمٍ له علاقة بالسلوك الإنساني تظهر آثارها بصورة أقرب إلى ممارسات الإنسان في شتى مجالات الحياة . وفي هذا المبحث سوف يتم التعرف على علاقتها بالعلوم الأخرى .

**١- علاقتها بالإدارة العامة :** With Public Administration

الإدارة العامة تعني الجهود التي تبذلها جماعة الموظفين في القطاع الحكومي من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ إلى الجمهور ليس بغرض الربح وإنما من أجل تحقيق هدفٍ عامٍ . . والإدارة الإسلامية تعمل على توظيف هذه الجهود الجماعية توظيفاً لائقاً وفاعلاً بدافع الاستشعار بمسؤولية أداء الأمانة الملقاة على عواتق هؤلاء الموظفين وتضفي روح المشروعية على طبيعة الخدمة والسلعة المقدمة إلى الجمهور وعلى الأهداف التي تسعى الإدارة العامة إلى تحقيقها بالعدل والإحسان .

**٢- علاقتها بالإدارة الخاصة :-** With Business Administration

الإدارة الخاصة تعني أي جهد فردي أو جماعي يؤدَّى في مؤسسةٍ معنيةٍ من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ إلى الجمهور وذلك بغرض

تحقيق أقصى قدرٍ ممكنٍ من الأرباح.والإدارة الإسلامية تلعب دوراً مهمّاً في فرض أصول الحلال والحرام في ذهن الفرد أو الجماعة عند ممارستهم للأعمال التجارية بحيث تتأثر بذلك كل نشاطاتهم الإدارية وما ينتجونه من خدمةٍ أو سلعةٍ مقدمةٍ إلى الجمهور وتحذّرهم من الغِشّ والتدليس فضلاً عن الحرص على عدم تحقيق الأرباح الفاحشة ، كما تبشّرهم بأن التاجر المخلص والأمين مع الصديقين والشهداء والصالحين .

**٣-علاقتها بعلم السياسة : With Political Science**

علم السياسة يهتم بالسلطة العليا في الدولة المختصة بإعداد وإقرار البرامج والخطط والسياسات العامة والتي لا يمكن تنفيذها إلّا من خلال جهازٍ مختصٍّ بذلك ألَا وهو الإدارة التي أصبح دورها لا يعتمد على التنفيذ فحسب ، بل والمشاركة في إعداد هذه البرامج والخطط واقتراح المناسب منها ورفعها على شكل مشاريع لدراستها ومن ثم إقرارها . فالإدارة الإسلامية يمْكِنُها تقديم مشاريعها وبرامجها وخططها وأنظمتها بطابعٍ إسلاميٍ وترفعها إلى السلطات العليا في الدولة لاعتمادها كما يمكنها تنفيذ السياسات العامة المكلَّفة بها تنفيذاً يتفق مع الروح الإسلامية السائدة في المجتمع المسلم . ومن هذا الجانب يتبين مدى علاقة الإدارة الإسلامية بعلم السياسة .

٤-**علاقتها بعلم الاجتماع** : With Social Science

كما أن علم الاجتماع يهتم بدراسة الفرد والجماعة في أي تجمّع بشري ، فإن الإدارة هي أصلاً إحدى العلوم الاجتماعية وبالتالي فإن الإدارة الإسلامية معنيّة بالتعرف على الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة أو في خارجها لبناء علاقاتٍ اجتماعيةٍ بينهم بما يخدم العمل وبأسلوب يلغي الطبقية المقيتة بين الناس ويهيئ بيئة عملٍ فاعلةٍ وهادفةٍ مما يشيع روح عمل الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين باعتبارهم جسداً واحداً في مناخ إسلامي بنّاء .

٥-**علاقتها بعلم النفس** : With Psychology

اهتم علم النفس بدراسة الإنسان باعتباره كائناً بشرياً غامضاً في تركيبته النفسية وله من الحاجات والرغبات ما يصعب تحديدها وإشباعها إشباعاً كلياً . والإدارة الإسلامية تدخل من خلال منهجها الإسلامي لسبر غور سلوك الموظف والتعرف على نفسيته ومشاعره وانطباعاته وأثر ممارسة النشاط الإداري عليه وتحفيزه روحياً ومعنوياً ومادياً وإحساسه بأهميته وأنه جزءٌ لا يتجزأ من جسد المجتمع المسلم ، ومن هذا تبدو العلاقة وثيقة بين الإدارة الإسلامية وعلم النفس .

٦- **علاقتها بالقانون** : With Law

بعض الكتّاب المتخصصين في حقل الإدارة والقانون ، يرون أن الإدارة ما هي إلا الجانب التنفيذي لنصوص القانون وأن القانون الإداري فرعٌ من علم القانون . . فالإدارة الإسلامية ذات علاقةٍ وثيقةٍ من الناحية العملية بالجوانب القانونية إذ إنها تحرص على سير العملية الإدارية وفقاً لأنظمةٍ وتعليماتٍ تستمد أصولها من القرآن الكريم والسنة المطهرة والمصادر الثابتة للاجتهاد كالإجماع والقياس، والمتغيرة منها كالعرف وسد الذرائع والاستحسان والاستصحاب والمصالح المرسلة وغيرها .

فالقوانين بلا إدارةٍ تنفيذيةٍ لها تصبح نصوصاً محفوظةً في ملفّاتها وجسداً بدون روحٍ ، وتنفيذها بإدارةٍ غير إسلاميةٍ يجعلها منْفلتةً ومهيأةً لإلغاء المصلحة العامة والتركيز على المصالح الخاصة وليّ ذراع النص وتحريفه من أجل ذلك كتابةً أو تفسيراً لأنه يتفق مع الأهواء الفردية أو الجماعية . فالإدارة الإسلامية هي صمام الأمان في كبْحِ جماح النفوس الضعيفة والعودة إلى الشرع الحنيف في كل الأحوال من أجل إحقاق حقٍ أو إزهاق باطلٍ .

٧- **علاقتها بالاقتصاد** : With Economics

الاقتصاد علماً وممارسةً يعني التعرف على عناصر الإنتاج والموارد المتاحة التي تحكمها الندرة ومحاولة استغلالها بصورة مثلى لتحقيق أقصى قدرٍ ممكنٍ من الإشباع لأفراد المجتمع . والإدارة

الإسلامية تقوم بتزويد الاقتصاديين بالطريقة الشرعية في توظيف أحد عناصر الإنتاج وهو التنظيم وفقاً لقواعد وتعليمات أساسها القرآن الكريم والسنة المطهرة والمصادر الاجتهادية الأخرى الثابتة والمتغيرة وأن الإدارة الإسلامية تهتم بتحقيق التنمية الاقتصادية في الدولة من خلال تنفيذ مختلف البرامج التنموية التي تقدمها الدولة بحيث تتفاعل مع الفكر الاقتصادي الإسلامي وتعمل على تنشيط موارد الدولة ومصروفاتها بما لا يتعارض مع الشرع الحنيف وبما يحقق مقاصده من أجل خير المجتمع . وأن الإدارة الإسلامية تقوم بإعداد الكوادر المسلمة كي تكون مؤهلةً لإجراء نقلةٍ نوعيةٍ في تبنّي الاقتصاد الإسلامي فكراً وممارسةً عبر إدارة المصارف الإسلامية كبديلٍ قويٍ ومنافسٍ للمصارف الربوية المحظورة لأن المشروع الاقتصادي الإسلامي لا يمكن أن يتحقق بنجاحٍ بدون إدارة إسلامية قادرةٍ على الأداء والإنجاز . وهذا مدى علاقة الإدارة الإسلامية بالاقتصاد .

**٨- علاقتها بالطب والمستشفيات :** With Medical Services

من المعروف أن النماذج السائدة في الخدمات الطبية والمستشفيات غربيّةٌ بحتةٌ وذات ثقافةٍ وافدةٍ على المجتمعات المسلمة بدءاً من التطبيب ، ومروراً بالعمليات الجراحية ، وانتهاءً بطريقة إدارة المستشفيات . والإدارة الإسلامية تفترض سلوكاً أكثر انضباطاً مما هو كائنٌ ، وتضرب على الطب والتطبيب وكيفية التعامل مع

المرضَى طوقاً من الخلق القويم .. فلا خُلْوة لطبيبٍ مع مريضةٍ إلّا للاضطرار مع عدم وجود طبيبةٍ، ولا لمريضٍ مع طبيبةٍ إلا بنفس العذر ، ولايُسمح للمرأة العاملة في المستشفى طبيبةً أو ممرضةً أو إداريةً بارتداء زِيٍّ فاضحٍ ملفتٍ لأنظار الآخرين ، ولا للمزاح والمعاكسات أو أي سلوكياتٍ مخلّةٍ للآداب العامة ، وفي الحالات المَرَضِيّة ذات العناية الخاصة يُفَضّل تطبيب الممرِّضين للرجال المرضى ، وتطبيب الممرِّضات للنساء وذلك صوناً للعورات ومراعاةً للمشاعر . . إن الإدارة الإسلامية تمارس نشاطاً متميزاً في هذه المجالات فتهيّئ الفرصَ الكافيةَ لأداء الصلوات في حينها وإشاعة جوّ الفضيلة والتعاون والإخاء بين كافة منسوبي المستشفى ، كما تعمّق مفهومَ التعامل بينهم وبين المرضى على أساسٍ من العطف والرحمة والحشمة وعدم الاستغلال .

**٩-علاقتها بالهندسة** : With Engineering

إن أعمال الهندسة الحديثة وممارسات المهندس المعاصر وبخاصة الجانب المعماري منها تخضع في كثيرٍ من الأحيان لميولٍ غربيةٍ دخيلةٍ فضلاً عن التفكير المادي الصرف الكبير لكثيرٍ من المهندسين وبإدارةٍ مرتجلةٍ تحرص على الإنتاج الكمي من أعمالها من أجل حصد المردود المالي من ورائه وبأسرع وقتٍ ممكنٍ . ويأتي دور الإدارة الإسلامية لتفرض جوانب فنيةً وسلوكيةً على الأعمال الهندسية . . منها - على سبيل المثال - وجوب اهتمام

المهندس المسلم عند تصميمه المعماري لبناء منزلٍ أن يركز على توزيع الغرف توزيعاً شرعياً وصحّياً يسمح بدخول ضوء الشمس ومرور تيار الهواء وعدم التسبب في أي أضرارٍ للجيران وأن تتوافر فيه معايير الأمنَ والسلامة . وليس هناك ما يفرض هذه المعايير على النشاطات الهندسية سوى الإدارة الإسلامية التي لها ممارسةٌ منبعِثَةٌ من قاعدتها الأخلاقية العريضة التي تحثّ على الإخلاص في العمل والاهتمام بالأمانة والدقة باعتبار أن العمل قربةٌ إلى الله سبحانه وتعالى . وما ينطبق على المهندس المعماري ينطبق على المهندسين الآخرين ، كما ينسحب على علاقة الإدارة الإسلامية بالعلوم التطبيقية الأخرى كالجيولوجيا والفيزياء وعلوم الفضاء والبحار وعلوم البيئة ونحوها .

**١٠-علاقتها بالرياضة** : With Sports

صحيحٌ أن العقل السليم في الجسم السليم . . فالإسلام لم يتعامل مع هذه المقولة بالصورة التي شاعتْ بها ، وإنما وضع لها قواعد من نورٍ ورأى أن الرياضة ضروريةٌ لحياة كل مسلمٍ ومسلمةٍ ولكنها رياضة تربط العقل والروح والجسد برباط الإيمان . فالرياضة العقلية والروحية والجسدية تشكّل هيكلاً واحداً يكمّل بعضه بعضاً ، فالتركيز على شيءٍ منها دون الآخر يُحدِث خللاً في حياة الإنسان ، والإدارة الإسلامية هي التي في مقدورها تربية النشء وتوجيه الشباب إلى تحقيق التوازن المطلوب في حياتهم كأفرادٍ وجماعاتٍ

يعملون من أجل مجتمعٍ مسلمٍ فاضلٍ . . والمعروف في الفقه الإسلامي أن عورة الرجل من السرة إلى الركبة ، فإذا كان – على سبيل المثال – اللبس الرياضي يشفّ عن العورة أو يبرزها أو يكشف عن أي من حدودها فإن ذلك محظورٌ ، والمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه قال لعلي بن أبي طالب ( لا تكشفْ فخذك ، ولا تنظرْ فخذ حيٍّ ولا ميّتٍ ) [1] . ولذلك يأتي قرار الإدارة الإسلامية ليمنع هذا اللبس ويضع البديل الأفضل ، كما يمنع اختلاط الرجال بالنساء في أي نشاطٍ رياضيٍ ، ويفرض الأخلاقيات المثلى في ممارسات الرياضة بأنواعها ، فطاعة الله ورسوله مقدمةٌ على طاعة الهوى والتقليد الأعمى للغير .

**١١- علاقتها بالإعلام** : With Information

الإعلام هو الأسلوب المتَّبَعُ لنقْلِ مغلومةٍ من مصدرها إلى الطرف الآخر ويأخذ أشكالاً عدةً كالصوت والصورة أو الإثنين معاً أو الكتابة أو غير ذلك ، فهو همزة الصلة ما بين المؤسسة ومنسوبيها وما بين المؤسسة والجمهور . وفي الحجم العادي يتجسّد الإعلام في إدارة العلاقات العامة كما هو موجودٌ في المؤسسات العامة والخاصة على السواء ، ويأخذ شكلاً ومسمى آخر عندما يكون في المؤسسة الكبرى " الدولة " مثل وزارة الإعلام التي تعتبر إدارةً للعلاقات العامة للدولة ، ومن أجل التمييز ما بين كونه في مؤسسةٍ معينةٍ

---

[1] الدارقطني ، سنن الدارقطني ، ج١ ، ص٢٢٥ ، حديث رقم ٤ .

وكونه كجهازٍ حكومي ، تم الإتفاق على إضفاء مسمّى وزارة عليه .
والإدارة الإسلامية تبسُط سياستها على الإعلام وسيلةً ومحتوى فتحاصر النفاق الإعلامي وتمنع الترويج للرذيلة وتخاطب الناس بالحسنى وبكل ما هو مفيدٌ وبأسلوبٍ بعيدٍ عن التهويل والمبالغة وعن الاحتيال "الفبركة" والدس واللف والدوران في المعلومات المنقولة إلى الجمهور وتتعامل معهم بالحكمة . فالإعلام برجاله وأدواته وأصوله وعلومه كالسفينة يحتاج إلى إدارةٍ واعيةٍ ومسؤولةٍ تتقصّى المصلحة العامة التي تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف وتُشيعُ الأمن والسلام والاستقرار للناس أجمعين في مجتمعٍ مسلمٍ متماسكٍ . . تلك هي الإدارة الإسلامية .

**١٢-علاقتها بالمحاسبة** : With Accounting

المحاسبة هي العمل المختص بتوفير البيانات والمعلومات المالية اللازمة عن الوضع المالي إيراداً وصرفاً من خلال القوائم والجداول والتقارير المحاسبية الخاصة بذلك للتأكد من تنفيذ الميزانية وفقاً للتعليمات المنصوص عليها في نظام المنشأة . . والإدارة الإسلامية تهتم بقضية المحاسبة كوظيفةٍ وأداةٍ لابدّ منها لأنها تنطلق من قواعد قرآنيةٍ وممارساتٍ نبويةٍ وتوجيهاتِ الخلفاء الراشدين وغيرهم من ولاة المسلمين ، إذ يقول عزّ وجلّ في آياتٍ كثيرةٍ منها:

**﴿ وإن تكنْ مثقال حبّةٍ من خردلٍ أتينا بها ، وكفَى بنا حاسبين ﴾**

من الآية ٤٧ : سورة الأنبياء .

وأما الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه فقد طبق المحاسبة أثناء مساءلته لعماله ومحاسبته لهم مثل ابن اللتبية [1] ، وكذلك فَعلَ الخلفاء الراشدون من بعده مثل مخاطبة الفاروق لسعد بن أبي وقاص رضي الله عنهما بقوله " تعالى نتحاسب ، فإن اليوم أيسرُ عليك من الغد " [2] , وما شاع عنه من أقوال مثل " حاسِبوا أنفسكم قبل أن تُحاسَبوا . . . "[3] .

ولذا فإن الإدارة الإسلامية مهيأةٌ علماً وأداءً للقيام بالعملية المحاسبية كما ينبغي لتوضيح الإيجابيات وتحديد أي سلبياتٍ ماليةٍ إسرافاً أو شُحّاً أو تلفيقاً أو اختلاساً أو سوء إدارةٍ للتأكد من سلامة الإنفاق وصحة الإيراد وشرعية العمل والهدف .

وفي الفصل الثالث سيتم الحديث عن أولى وظائف الإدارة من منظورٍ إسلامي . . ألا وهي وظيفة التخطيط التي وُجدتْ مع وجود الإنسان منذ أقدم العصور ، إلا أنها اكتسبتْ طابعاً خاصاً في الإدارة الإسلامية .

---

[1] المنذري ، مختصر صحيح مسلم ،ط٣ ، ص٣٢٥ ، رقم الحديث ١٢١٥.

[2] الطهطاوي ، هداية الباري إلى ترتيب صحيح البخاري ، ج٤ ، ص٨ .

[3] إبن الأثير الجزري ، أسد الغابة في معرفة الصحابة ، الجزء الثالث ، ص ٦٦٩ .

# مراجع الفصل الثاني

## 2nd . Chapter References


١- إبن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، أسد الغابة في معرفة الصحابة، بيروت ، ج٣ ، بيروت : دار الفكر ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م .

٢- إبن الأثير الجزري ؛ أبو السعادات المبارك بن محمد ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، تحقيق : عبد القادر الأرناؤوط، ج١ ، القاهرة : مكتبة الحلواني ، ١٣٨٩هـ / ١٩٦٩م .

٣- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج٥ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

٤- إبن عبد ربه ؛ أبو عمر أحمد بن محمد ، العقد الفريد ، القاهرة : المطبعة التجارية بمصر ، ١٩٥٣م .

٥- إبن قدامة ؛ أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد ، روضة الناظر وجنة المناظر ، تحقيق : عبد الكريم علي النملة ، ج٣، الرياض : مكتبة الرشد ، ١٤١٣هـ /١٩٩٣م.

٦- ــــــــــــــــ، المغني ، تحقيق : عبد الله عبد المحسن التركي و عبد الفتاح

محمد الحلو ، ط٤ ، ج١٤ ، الرياض : دار عـــالم الكتـب، ١٤١٩هـ / ١٩٩٩م .

٧- إبن كثير ؛ أبو الفداء إسماعيل ، السيرة النبويـــة ، تحقيــق : مصطفى عبد الواحد ، ج١ ، القاهرة : مطبعة عيسى البـــابي الحلبي وشركاه ، ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م .

٨- البرهان فوري ؛ علاء الدين علي المتقي بن حســام الديــن ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، ج٥ ، حلب : مكتبـــة التراث الإسلامي ، ( د . س . ) .

٩- البوطي ؛ محمد سعيد ، فقه السيرة النبوية ، ط١١ ، بيروت : دار الفكر المعاصر ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .

١٠- البيهقي ؛ أبو بكر أحمد بن الحسين ، معرفة السنن والآثـــار ، تدقيق وتخريج : أمين قلعجـــي ، ط١ ، ج٩ ، القـــاهرة : دار الوفاء ، ١٤١١هـ / ١٩٩١م ,

١١- جريدة المدينة المنورة ؛ نفحات إسلامية ( العمـــود الأول ) ، العدد ١١٣٠٨ ، جدة : مؤسسة المدينة للصحافة النشـــر ، ٥ شوال ١٤١٤هـ / ١٧ مارس ١٩٩٤م .

١٢- حسن ؛ حسن إبراهيم ، تاريخ الإســـلام السياســي والدينـــي والثقافي والاجتمـــاعي ، ط٧ ، القـــاهرة : مطبعـــة الســـنة المحمدية، ١٩٦٤م .

١٣- حسن ؛ حسن وعلى إبراهيم ، النظم الإسلامية ، ط٤ ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠م .

١٤- الخفيف ؛ علي ، الاجتهاد في الشريعة الإسلامية وبحوث أخرى ، القسم الثالث ، القاهرة : مطبعة مصرية ، (د.س.) .

١٥- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ، القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٩٧٤ م .

١٦- الدارقطني ؛ علي بن عمر ، سنن الدارقطني ، تصحيح وترقيم : السيد عبد الله هاشم ، ج١ ، المدينة المنورة : ( د . ن . ) ، ( د . س . ) .

١٧- السجستاني ؛ أبو داود سليمان الأشعث ، سنن أبي داود ، ط١، جج٢/٣ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

١٨- الشباني ؛ محمد عبد الله ، نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية ، القاهرة: عالم الكتب ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

١٩- الصنعاني ؛ محمد بن إسماعيل ، سبل السلام ، ج٤ ، القاهرة: مطبعة مصطفى البابي الحلبي ، ( د . س . ) .

٢٠- الطبري ؛ أبو جعفر محمد بن جرير ، الرياض النضرة في مناقب العشرة ، ط١ ، ج٣-٤ ، بيروت : دار الكتب العلمية، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤م .

٢١- الطماوي ؛ سليمان محمد ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة : دراسة مقارنة ، ط٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

٢٢- الطهطاوي ؛ عبد الرحيم عنبر ، هداية الباري إلى ترتيب صحيح البخاري ،ج٤ ، بيروت : دار الرائد العربي ، ١٩٧٩م .

٢٣- عثمان ؛ محمد رأفت ، الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية في الإسلام ، ط٣ ، بيروت : دار اقرأ ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٢م .

٢٤- عفيفي ؛ محمد الصادق ، المجتمع الإسلامي وأصول الحكم ، ط١ ، القاهرة : دار الاعتصام للطبع والنشر والتوزيع ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٢٥- قطب ؛ محمد ، كيف نكتب التاريخ الإسلامي، الرياض : دار الوطن للنشر، ١٤١٢هـ .

٢٦- الماوردي ؛ أبو الحسن علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط٣ ، مصر : مكتبة مصطفى البابي الحلبي ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م.

٢٧- المباركفوري ؛ صفي الرحمن ، الرحيق المختوم، ط١ ، مكة المكرمة : رابطة العالم الإسلامي ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٢٨- المقريزي ؛ تقي الدين أحمد بن علي ، شذور العقود في ذكر النقود ، النجف : المطبعة الحيدرية ، ١٩٣٧م .

٢٩- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط١، الكويت : الدار الكويتية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

٣٠- ــــــــــــــــــ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني ، ط٣ ، الرياض : مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

٣١- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، بيروت : دار الفتح للطباعة والنشر ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

# الفصل الثالث

# التخطيط

# Planning

﴿ وأعِدُّوا لهم ما استطعتم من قوةٍ ومن رِباط الخيل تُرْهبـــون بـــه عدوَّ الله وعدوَّكم . ... ﴾

من الآية ٦٠ : سورة الأنفال

## تمهيد : Preface

لقد تم في الفصل الثاني التعرف على أهم الظروف التي نشأت فيها الحكومة الإسلامية الأولى والمراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية وأهمها المرحلة النبوية ومرحلة الخلفاء الراشدين وما نتج عنها من ملامح خاصة بها .

وفي هذا الفصل سيتم شرح أول وظائف الإدارة . . وهي التخطيط من منظور إسلامي .

والتخطيط وظيفة إدارية حتمية لأي عمل منظم ناجح . . أي عمل يتم بلا بتخطيط هو عمل مرتجل ونتائجه غير محددة وغير دقيقة ولقد جاء الإسلام ليبني عقيدةً ويقيم ديناً ويشيد أمةً تحمل مشاعل أنوار العلم والعمل إلى مشارق الأرض ومغاربها ، ولهذا يصبح التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي اهتم بها القرآن الكريم والسنة في الإدارة الإسلامية .

وفي هذا الفصل توجد ثلاثة مباحث هي :

**المبحث الأول** : مفهوم التخطيط

**المبحث الثاني** : بداية التخطيط في الإسلام

**المبحث الثالث** : مراحل التخطيط

وفي نهاية الفصل يوجد عرض للمراجع .

# المبحث الأول

**مفهوم التخطيط** : **Planning Concept**

إن مِن أُولى وظائف الإدارة التخطيطَ الذي له عِـــدّة مفــاهيم ناقشها عددٌ كبيرٌ من الكتاب والباحثين . . وما يهمّ في هذا الفصـــل هو أولاً التعرف على المفهوم الإسلامي للتخطيط الإداري . . فمنــهم من قال بأن " التخطيط الإسلامي أسلوب عملٍ جماعيٍ فـــي منظمـــةٍ يأخذ بالأسباب لمواجهة توقّعاتٍ مستقبليةٍ ويعتمد على منهجٍ فكـــريٍ عقديٍ يؤمن بالقدر ويتوكّل على الله ويسعى لتحقيق هدفٍ شرعيٍ هو عبادة الله وتعمير الكون " [1].

ويقول آخر إنه " الإعداد لمواجهة تحديات إنجاز العمل فـــي المستقبل ولا يُترك تحت رحمة المفاجآت . بل نأخذ فـــي الاعتبـــار توقعات المستقبل والإمكانيات المتاحة حالاً ومستقبلاً وهو ما يتجلـــى في قوله تعالى :

**﴿ وأعِدُّوا لهم ما استطعتم من قوةٍ ومن رِباط الخيل . . . ﴾**

من الآية ١٠٢ : سورة آل عمران.

وإذا كانت هذه الآيـــة الكريمة قد وردتْ في خصوص التخطيط

---

[1] البنا ، التخطيط : دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة ، ص ٨٥.

العسكري فإنها تضع لنا توجيهاتٍ عامـــةً لمواجهـــة أيـــة تحديـــاتٍ واحتمالاتٍ مستقبليةٍ في سائر مجالات العمل " [1].

ولا يوجد مجتمعٌ من المجتمعات البشرية في أي مرحلةٍ كانت في التاريخ الإنساني إلّا ولجأ إلى عملية التخطيط أفراداً أو جماعاتٍ حتى وإن أخذت شكلاً بدائياً بسيطاً ، فماذا يمنع المجتمعات الإسلامية على مرّ عصورها الزاهرة من أن تمارس التخطيط ؟ وهل يمكن للدولـــة الإسلامية أن تبسط نفوذها شرقاً إلى أسوار الصين وغرباً إلى جنوب فرنسا دون ممارسة عملية التخطيط ؟ إن أي شخصٍ أو جهةٍ يَحْمـــل في هذا الأمر مثقال ذرةٍ من شكٍّ إنما هـــو تحـــاملٌ علـــى الإســـلام والمسلمين أو جهلٌ مُطبِقٌ يحتاج إلـــى إطـــلاعٍ وتبصـــيرٍ بالتـــاريخ الإسلامي المجيد حتى يتبين له الحق من الباطل . . وطالما أن العقـل البشري يفكر فهو يخطط لأن التفكير هو البوابة الرئيسية للتخطيط .. بل إن العقل المخطط في الإسلام مناطه عبادة الله ســـبحانه وتعـــالى ولذا فهو له تشكيلةٌ وعوامل تجعله يتفوق علـــى غـــيره . . وهـــي مرتبطةٌ بالتفكير والتـــأمل ﴿ . . **أفـــلا يتفكـــرون** . . ﴾ والفحـــص والتبصّر ﴿. . **أفلا يبصرون** . . ﴾ والتعمّق والتدبـــر ﴿ . . **أفـــلا يتدبرون** . . ﴾ والتعقّل والموضوعية ﴿ . . **أفلا يعقلون** . . ﴾ والعلم والمعرفة ﴿ . . **أفلا يعلمون** . . ﴾ ثم شُكر المولى جـــلّ وعـــلا على كل خطوةٍ من خطوات الإنسان في جميع حركاته وسكناته سواء

---

(1) عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، ص ١٦١ .

أكانت في التخطيط أم في التنفيذ أم في نحوهما﴿. .أفلا يشكرون. .﴾.

ويقول أحد الكتّاب " والمجتمع الإسلامي في مختلف عصوره قد شهد صوراً كثيرةً من التخطيط ولم يكن ثمة خلافٌ بينه وبين التخطيط المعاصر إلا في الوسائل وحجم الخطة ولكنه في واقعه كان يشتمل على عناصر الإعداد والتنفيذ ويدخل في كافة نشاط الدولة السياسية والدينية والاجتماعية والاقتصادية والحربية ، بل ويتميز عن أي تخطيطٍ آخر بأن السياسيات العامة والمبادئ والأسس التي يقوم عليها في الدولة المسلمة هي من صنع الله سبحانه وتعالى . فهو يضع السياسة العامة ويبلِّغها الرسول الكريم ليقوم بالتنفيذ المرحلي مهتدياً بالأسس والمبادئ المنزَّلة ، ومعتمداً على ما يناسب الظرف المعين حسبما يقرره هو ومستشاروه" [١] . وهذا ما ذهب إليه الدكتور محمد خميس عندما قال : " إن الله سبحانه وتعالى هو الذي يضع السياسة العامة . . ." [٢] .

وإذا كان ثم تعليقٌ على بعض ما قيل أعلاه فإن يجب التحفظ بشدة على الإدعاء الذي يقول " . . فهو – أي الله عزّ وجلّ – يضع السياسة العامة ويبلِّغها الرسول الكريم ليقوم بالتنفيذ المرحلي . . . الخ " وهنا يمكن ردُّ هذا القول لسببين رئيسيين هما :

**أولاً :** أنه جعل التخطيط من صنع الله تعالى ، ومع افتراض حُسْنِ

---

[١] أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، ص ٥٩ .

[٢] خميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، ص ٤٣ .

نيةِ الكاتب فيما ذهب إليه ، فإنه عزّ وجلّ يخلُقُ ولا يخطِّط ، تعالى الله عن ذلك عُلوّاً كبيراً ، لأن التخطيط وظيفةٌ بشريةٌ يوظف فيها الإنسان عقله ليفكّر ملياً حتى يتوصل إلى الأفضل حسب اعتقاده نظراً لعجزه وضعفه الفطري وعدم إحاطته بكل شيء علماً ، وبناءً على هذا فإن الله عزّ وجلّ لا يفكّر ، وبالتالي لا يخطط ، بل ﴿**إنما أمْرُهُ إذا أراد شيئاً أن يقول له كُنْ فيكون**﴾ .

الآية ٨٢ : سورة يس.

**ثانياً** : أنه بقوله هذا حصر وظيفة التخطيط الإسلامي في شخص النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، حيث انقطع الوحي بانتقاله إلى جوار ربه فإن هذا يعني انقطاع السياسات الإلهية حسب قوله . ولو قال بأن الرسول كان يضع السياسات العامة للخطة بأمر من ربه عن طريق الوحي أو بإلهام من الله تعالى له وهديه وتوفيقه لكان أفضل تعبيراً وأنسب تطبيقاً . .

ومن هذا يرى المؤلف إمكانية التوصل إلى مفهومٍ واضحٍ وبسيطٍ للتخطيط الإداري من منظورٍ إسلاميٍ ، **وهو أنه وظيفة إدارية يقوم بها فردٌ أو جماعةٌ من أجل وضع ترتيباتٍ عمليةٍ مباحةٍ لمواجهة متطلباتٍ مستقبليةٍ مشروعةٍ في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقَّعة كأسبابٍ ، توكُّلاً على الله عزّ وجلّ من أجل تحقيق أهدافٍ مشروعةٍ .**

## ملامحه في الإسلام : Islamic Planning Features

ومن خلال قراءةٍ فاحصةٍ لهذا التعريف ، فإنه يمكن معرفة ملامح التخطيط في الإدارة الإسلامية ، وهي على النحو التالي : –

١– إنه وظيفةٌ إداريةٌ رئيسيةٌ يقوم بها فردٌ أو جماعةٌ وليس كما أشار معظم الكتّاب إليه بأنه أسلوب عملٍ جماعي . . فالفرد في شؤونه الخاصة به يخطط، وصاحب الحانوت يخطط ، وصاحب المؤسسة التجارية يخطط ، وأصحاب الشركة في القطاع الخاص يخططون ، وكذلك رجال القطاع الحكومي يفعلون .

٢– وضْعُ تدابير وترتيباتٍ عمليةٍ مباحةٍ لمواجهة المستقبل . . ويقصد بالتدابير المباحة أي الالتزام بحدود الله تعالى التي بيّنها في كتابه إجمالاً وفصّلها وشرحها المصطفى صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه حتى أصبح الحلال بيّناً والحرام بيّناً وبينهما أمورٌ مشتبهاتٌ ومن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه . كمن يركن في ترتيبه – على سبيل المثال – إلى سياسة اختلاط الجنسين في طلاب المرحلة الابتدائية كتدبيرٍ لمواجهة مشكلة قلة المباني لاختناقها بأعدادٍ هائلةٍ من الطلاب وتذبذب الإمكانات المالية ، زعماً منه بأن سنهم الصغير يجيز ذلك . . وهو بذلك ينسى أن المرحلة الابتدائية تجمع ما بين سن سبع سنوات واثنتي عشرة سنة . . فإذا جاز

ذلك فيمن هم في الصفوف الأول والثاني والثالث الابتدائي على افتراض أنهم من ست إلى تسع سنوات – كما هو مشاهدٌ من قبول بعض المدارس هذا السن – فإن ما فوق ذلك محظورٌ شرعاً لحديث رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه الذي يقول :

( مُرُوا صبيانكم للصلاة لسبع سنين واضربوهم عليها لعشر سنين ، وفرِّقوا بينهم في المضاجع )[١] . أي عندما يصل التلميذ إلى الصف الرابع يكون عندها عشر سنوات ، وهو سنّ التمييز لدى الطفل حيث يعرف فيه الطيب من القبيح والزين من الشين وإن التربية الإسلامية التي تمارس في البيت المسلم تكمّلها وتشدّ من أزرها المدرسة وتعليمها الإسلامي ويصبح الفصل بين الجنسين في هذه المرحلة أمراً لا مفرّ منه وضرورةً لا مناص عنها انقياداً للشرع الحنيف .

٣- متطلبات مستقبلية مشروعة . . إذ لا يجوز التخطيط لمتطلباتٍ مستقبليةٍ محظورةٍ أو مشتبهٍ في جوازها لأن الإدارة بوظائفها ومنها التخطيط أداةٌ تُستخدم لعبادة الله تعالى ، وبهذا يجب التقيّد بمشروعية الاحتياجات المستقبلية التي يسعى التخطيط إلى الاستعداد لتحقيقها .

---

[١] إبن أنس ، المدونة الكبرى ، المجلد الأول ، ص ١٠٢ .

٤- المعلومات المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقّعة يجب أن تكون صحيحةً . وهذا يعني عدم اللجوء إلى تشويه الحقائق وتزييف المعلومات والمبالغة في التقديرات للاحتياجات المالية والفنية والبشرية والنظر إلى الإمكانات المالية بنظرة واقعيّة وإلى المتوقّعة منها بصورة أقرب إلى الواقع إذ أن المغالاة في هذا الجانب تؤدي إلى ظهور تصوراتٍ خاطئةٍ واتجاهاتٍ منحرفةٍ وإنفاقاتٍ ماليةٍ متهورةٍ وسفهٍ وتبذيرٍ هنا وهناك مما ينتج عنه تدهورٌ إداريٌ خطيرٌ وفسادٌ كبيرٌ .

٥- التوكل على الله تبارك وتعالى هو القاعدة الأساسية في التخطيط الإسلامي إذ أن التخطيط الإداري الحديث لا يعير هذا الجانب أي اهتمامٍ ولا يحسب له أي حسابٍ ، فكل البيانات والمعلومات والتوقعات إنما هي وسيلةٌ [ سببٌ ] وليست غايةً في حد ذاتها . . والمخطط المسلم يعتقد في أن الله تعالى مكّور الليل على النهار ومكّور النهار على الليل وهو الذي يصرِّف أمور هذا الكون صغيرها وكبيرها ، خفيّها وجليّها ، يسيرِها وعسيرِها . . وإن التخطيط في الإدارة الإسلامية ما هو إلا من قبيل { أعقلْها وتوكلْ } وليس من باب التدخل في علم الغيب والادعاء بالمعرفة التامة بمستقبل الفكر والأداء والإنجاز .

٦- تحقيق الأهداف المشروعة . . وهذا هو بيت القصيد فبُغْيَةُ التخطيط في الإدارة الإسلامية أن يسعى في كل خطواته إلى الوصول إلى أهدافٍ تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة ، وهي : حفظ الدين والنفس والعقل ، والنسل والمال ، وأنه في ظل هذه المقاصد فقط – والتي حددها فقهاء الأمة الإسلامية – يتحقق مفهوم المشروعية للأهداف التي يجب على المخطط الإداري المسلم التقيد بها والعمل من أجلها .

# المبحث الثاني

## بداية التخطيط في الإسلام

## The Beginning of Planning in Islam

عمل الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بالتخطيط الإداري ووضع خططاً سليمة وعملية منذ بداية فترة نبوته حتى نهايتها ، ويمكن تقسيم هذه الخطط إلى الآتي : -

| | |
|---|---|
| (١) التخطيط للدعوة | (٢) التخطيط للهجرة |
| (٣) التخطيط للحرب | (٤) التخطيط للبناء |

**(١) التخطيط للدعوة :** Islamic Propagation Planning

عندما أحس الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بمسؤولية الدعوة إلى دين الله تعالى أعد خططاً عملية مرحلية وذلك من أجل تنفيذ الخطة الرئيسية للدعوة وتحقيق الهدف الرئيسي لها وهو الالتحاق بصفوف المؤمنين . . وهذه الخطط المرحلية مرتبة ترتيباً حكيماً وفقاً لأهميتها، وهي كالتالي :

١- الدعوة إلى هذا الدين الحنيف سراً دون الجهر به : ولما كان الإسلام – الدين الجديد آنذاك – بدعةً مرفوضةً مجهولةً من قبل قريش فإن رفضها له أمر وارد . ولذا كان من الحكمة البالغة عدم مفاجأتهم بما يكرهون ، فبدأ المصطفى عليه

الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه دعوته سراً واستمر في هذا العمل الخفيّ لفترة ثلاث سنوات بعزيمةٍ وإصرارٍ ونشاطٍ دؤوبٍ .

٢- أول من بدأ النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه بدعوته إلى الإسلام هم أهله وعشيرته وأقرب الناس إليه من أصحابه ثم دعى كل من توسّم فيه الخير وعرف فيه حب الصدق والعدل إذ أنه كان هناك نفرٌ من قريش مَنْ هُمْ على المِلّة الحنيفة – ملّة إبراهيم – وهؤلاء هم أصفى نفوساً وأسرع استجابةً إلى الدعوة . . فدعى زوجته أم المؤمنين خديجة بنت خويلد ، وابن عمه علي بن أبي طالب وزيد بن ثابت واستجاب هؤلاء في أول يوم من أيام الدعوة ثم لحقهم آخرون سرّاً مثل عثمان بن عفان وسعد بن أبي وقاص والزبير بن العوّام وعبد الرحمن بن عَوْف ، وبلال بن رباح وأبي عبيدة عامر الجراح ، وغيرهم[1] .

٣- كان يستخدم الأسلوب الهادئ والموعظة الحسنة تنفيذاً لأمر الله سبحانه وتعالى في قوله تعالى :

**﴿ أُدْعُ إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة . . . ﴾**

من الآية ١٢٥ : سورة النحل .

---

[1] المباركفوري ، الرحيق المختوم ، ص ص ٨٥-٨٦ .

لأنه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عنده أمرٌ جديدٌ وغريبٌ على أكثر الناس في قريش وما حولها . فبالرفق والهدوء والكلمة الطيبة والصبر تَمكّن في هذه المرحلة من دعوة خاصةِ قومِه من أهله وعشيرته وأصدقائه وصحبه ومن عرفوه بالصدق والأمانة وتوقّع منهم خيراً كثيراً .

٤- كان يحاول بقدر الإمكان ردّ الاعتداء مكتفياً بحماية نفسه من الأذى ولا يعتدي على أحدٍ قط تنفيذاً لأمر الله تعالى :

**﴿ . . . ودَعْ أذاهم وتوكلْ على الله وكفى بالله وكيلاً ﴾**

من الآية ٤٨ : سورة الأحزاب .

وإنه بالرغم من التحرش به باستمرار من قبل سفهاء قريش وجهلائهم إلا أنه كان يُعْرِضُ عنهم ويداريهم ويتّقي أذاهم بكل الوسائل السلمية دون مواجهة الأذى بأذى لأن هذه المرحلة تتطلّب هذا الأسلوب من التعامل من أجل الوصول إلى هدفها المنشود .

٥- الجهر بالدعوة إلى الله تعالى والإعلان عنها استجابةً لأمر الله تبارك وتعالى القائل :

**﴿ . . . فاصدَعْ بما تؤمر وأعْرِضْ عن المشركين ﴾**

من الآية ٩٥ : سورة الحجر .

ومن هنا بدأ المصطفى صلى الله عليـه وسـلم وعلـى آلـه وصحبه ينادي بأعلى صوته من على جبل الصفا وفـي كـل مكانٍ قائلاً : يا معشر قريش ، يا معشر بني كعب، يـا بنـي عديّ، يا بني فهر . . ( أرأيتكم لو أخبرتكم أن خيلاً بـالوادي تريد أن تغير عليكم ، أكنتم مصدّقيّ ؟ قالوا : نعم ، ما جرّبْنـا عليك إلا صدقاً . قال : فـإني نذيرٌ لكم بين يدي عذابٍ شـديدٍ . . الخ ) [1]

وإن هذه المرحلة من الدعوة المعلنة تميزتْ بنماذج اسـتخدمها الرسول صلـوات الله وسلامه عليه وعلـى آلـه وصحبـه لإيصال الرسالة إلى الناس وهي : [2]

أ- دعوته الناس للاجتماع من أجل أن يبلغهم .

ب- ذهابه إلى أماكن تجمع الناس وتبليغـهم دعـوة الله.

ج - رحلته من أجل التبليغ .

د - تكليفه من أسلم تبليغ من لم يسلم .

هـ - تكليف من تعلّم أن يعلّم من لم يتعلّم .

و - إرساله الرسل والرسائل لتبليغ الملوك والأمراء.

---

[1] هارون ، الألف المختارة من صحيح البخاري ، ج٢ ، ص ص ٢٠٦-٢٠٧، حديث رقم ٦٥٥.

[2] حوى ، الرسول صلى الله عليه وسلم "وآله وصحبه" ، ج١ ، ص ص ١٠٥-١١٣.

**(٢) التخطيط للهجرة : Immigration Planning**

وقد تضمنتْ عملية التخطيط للهجرة ثلاث مراحل وهي كالآتي : -

**المرحلة الأولى : -**

الهجرة الأولى إلى الحبشة : وقد تمتْ هذه الهجرة في شهر رجب السنة الخامسة من النبوة بعد مُضيّ سنوات من الدعوة سرّاً ، وكانت بإذن من الله سبحانه وتعالى وأمرٍ من النبي صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله وصحبه إذ طلب من بعض أوائل المسلمين الهجرة إلى الحبشة لأنه على علم بملِكها أصحمة النجاشي بأنه "ملك عادل" لا يظلم عنده أحدٌ" . وكان عدد هذه الدفعة الأولى المهاجرة اثني عشر رجلاً وأربع نسوة بينهم عثمان بن عفان وزوجته رقية بنت رسول الله .

**المرحلة الثانية : -**

الهجرة الثانية إلى الحبشة[١] : وتمتْ في نفس السنة { شوال / القعدة } وذلك بعد التأكد من مدى توافر الأمن والأمان والحماية للمهاجرين الأُول ، وكان عددهم في المرة الثانية ثلاثة وثمانين رجلاً وتسع نسوة وفي مقدمتهم جعفر بن أبي طالب – المتحدث الرسمي عن المهاجرين The Spokesman .

---

(١) هاتان الهجرتان إلى الحبشة وردتا في كل من كتاب : مختصر سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم لمحمد بن عبد الوهاب ، ص ص ٥٧ – ٥٨ ، الرحيق المختوم ، لصفي الرحمن المباركفوري ، ص ١٠٥ – ١٠٨ .

ويبدو أن المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه كان يقصد من وراء تهجير أصحابه إلى خارج جزيرة العرب - الحبشة - أن يحقق هدفاً سياسياً قوياً ألا وهو تأليب الرأي العام العالمي ضد كفار قريش ، وكسب أكبر قدرٍ ممكنٍ من تعاطف الأمم الأخرى لقضية المسلمين وتبليغ زعامات تلك الأمم عن الإسلام ودعوتهم إليه فضلاً عن حماية اتباعه من جحيم الاضطهاد والإرهاب الذي كانت تمارسه قريش ضدهم .

**المرحلة الثالثة : -**

الهجرة إلى المدينة المنورة : ونتج عن هذه المرحلة استراتيجيتان أساسيتان هما : -

١) **بيعة العقبة الأولى :** وفيها بُويِعَ رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في موسم الحج من مجموعة قوامها اثنا عشر رجلاً قادمون من المدينة المنورة . . ويمكن أن تسمَّى هذه البيعة بـ { بيعة التوحيد } لأنهم بايعوه على أن يؤمنوا بالله وحده وبنبوّته ، وعاهدوه على أن يحلّوا الحلال ويحرّموا الحرام بين قومهم إذا رجعوا إليهم . . كما تم إرسال الصحابي الجليل مصعب بن عمير معهم - أول سفير في الإسلام - ليعلمهم القرآن الكريم ويشرح لهم دين الإسلام ويفقّههم فيه .

٢) **بيعة العقبة الثانية :** وتمتْ هذه البيعة بعد اتصالات سرّيّة جرتْ بين رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه

وبين وفدٍ من المدينة المنورة قدم للحج وكان عددهم هذه المرة بضعاً وسبعين ، وسُميتْ هذه البيعة بـ { البيعة السياسية } وقد أخذتْ نفس منوال البيعة الأولى ونفس الالتزامات إلا أنهم أضافوا إليها العهد بمؤازرته ومناصرته والقتال دونه متى ما وصل إلى المدينة ، وعندها قرّر نبي الله صلوات الله تعالى وسلامه عليه وعلى آله وصحبه الهجرة إلى طيبة الطيبة . ولما كانت هجرته من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة ليست قراراً شخصياً كما يعتقد بعض الكتّاب عند تناولهم لهذا الموضوع ، بل بأمرٍ من ربّ العالمين ، حتى أن منهم من قال : " بأن الرسول عليه السلام اضطر لترْك مكة بسبب عداء قريش له . . " [١] فالاضطرار في هذا السياق هو اللجوء المكره بسبب خوف من الأعداء . . وهذا أسلوبٌ محظورٌ استخدامه مع الحضرة النبوية . . والصحيح أن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ترك مكة المكرمة استجابةً لأمر الله تعالى بالخروج منها والهجرة إلى المدينة المنورة ، وأنه لم يخرج إليها حتى أذن له ربه سبحانه وتعالى[٢] . . وفي هذا يروى أنه قال مناجياً ربه :

( اللهم إنك أخرجتني من أحبِّ البقاع إليّ ، فأسكني بأحب البلاد إليك)[٣] .

---

[١] ديرانية ، الحكم والإدارة في الإسلام ، ص ٤٧.

[٢] إبن كثير ، السيرة النبوية ، ج٢ ، ص ص ٢١٣ — ٢٣٣ .

[٣] السخاوي ، المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، ص ٨٩ ، حديث رقم ١٧٠.

فالله تبارك وتعالى هو الذي أخرَجه من بلده من مكة المكرمة وأسكنه طيبة الطيبة ، ولم يخرجٌ مضطراً ولا خائفاً . ومثال آخر من أمثلة التساهل في مخاطبة النبي الكريم صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه والكتابة عنه بعيداً عن التهيب والتوقير ما قاله أحد الكتاب – مع افتراض حسن النية – عن خطة هجرته من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة بأنها تشمل مراحل معينة منها : خدعة الأعداء ، وتضليل من يقتفي أثرهم [١] ، وحاشا رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أن يكون خادعاً أو مضلاً وإنما كان داعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً . . ولا يليق مطلقاً استعمال هذه الألفاظ الحادّة النابية لوصْفِ أفضل خلْقِ الله وأكملهم أجمعين . .

ومن أهم الترتيبات { الخطط } التي أعدها المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وقام بتنفيذها من أجل الوصول إلى دار الهجرة – المدينة المنورة – الآتي : – [٢]

١- تدبير احتياجات الهجرة : أي تحديد الاحتياجات الأساسية والضرورية للرحلة الطويلة كالمال ووسائل النقل ومؤونة الطريق والأعوان .

---

[١] محمد عبد المنعم خميس ، الإدارة العامة في صدر الإسلام ، ص ص ٥٥ – ٥٧ .

[٢] المعلومات ذات العلاقة بالأسماء والتأريخ نقلت بتصرف من عدة مصادر مثل : فتح الباري ، ج٧ ، ص ٣٢٦ ، السيرة النبوية { لابن هشام } ، ج ، ص ٤٨٦ ، مختصر سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم {لابن عبد الوهاب } ، ص ٨٤ ، الرحيق المختوم { للمباركفوري } ، ص ص ١٨٢ – ١٩٢ .

٢- السماح لأبي بكر الصديق بمرافقته في الهجرة .

٣- الخروج من بيته بحفظ الله تعالى وحمايته رغماً عن أنف محاصريه من كفار قريش .

٤- اتباعه خط سيرٍ مخالفٍ لما كان يتوقعه الأعداء الذين جدّوا في طلبه في الطريق الشمالي بينما هو سلك الطريق الجنوبي المتجه نحو اليمن حتى بلغ جبل ثور ثم توجه بعدئذ إلى الشمال .

٥- لجأ إلى غارٍ في هذا الجبل للاستراحة من متاعب المشي الطويل وحماية نفسه وصاحبه أبي بكر .

٦- بقاؤه في الغار لمدة ثلاث ليال : ليلة الجمعة وليلة السبت وليلة الأحد .

٧- خَصّصَ عبد الله بن أبي بكر ليكون وسط قريش بمكة المكرمة في النهار وليوافيه مساءً بالمعلومات المهمة عن الوضع .

٨- خَصّصَ أسماء بنت أبي بكر { ذات النطاقين } بإحضار ما تيسر من الطعام إليهما فتأتي مع أخيها في المساء .

٩- كَلّفَ عامر بن فهيرة أن يرعى غنمه على آثار سير عبد الله بن أبي بكر وأخته أسماء بعد ذهابهما إلى مكة المكرمة ليطمس أي علامة تدل على تحركاتهما .

١٠- الاتفاق مع عبد الله بن أريقط الليثي لإحضار راحلتين ويكون دليلاً لهما في رحلتهما حتى يصلا إلى المدينة المنورة .

١١- وصوله إلى قباء في يوم الإثنين ٨ ربيع الأول في السنة ١٤ من النبوة وهي السنة الأولى من الهجرة حيث أقام بها أربعة أيام : الإثنين والثلاثاء والأربعاء والخميس وأسّس خلالها مسجد قباء وصلى فيه .

١٢- في اليوم الخامس – يوم الجمعة سار بأمر من الله إلى يثرب والتي سماها بعد نزوله بها بالمدينة .

### (٣) التخطيط العسكري : Military Planning

لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يعدّ خططاً عسكريةً يبيّن فيها كيفية اتخاذ المواقع للجيش أثناء المعركة مقسّماً وحداته إلى مقدمةٍ ومؤخرةٍ وميمنةٍ وميسرةٍ وقلبٍ . كما عمل بذلك من بعده الخلفاء الراشدون ، ولقد أثبتت هذه الخطط نجاحاً ملحوظاً في خوض غمار المعارك ببسالةٍ وتفوقٍ ، وإن مخالفتها قد أثبتت النتيجة السلبية وهي خسران المعركة مثل ما حدث تماماً في موقعة أحد .

ومن أهم المضامين الرئيسية التي حملتها الخطط العسكرية في عهد المصطفى صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه هي

الآتي : -

١. تأصيل عظمة الجهاد في قلب كل مسلمٍ بالحث عليه وإبراز منزلة المجاهدين في سبيل الله تعالى في الدنيا والآخرة .

٢. تعويد الجميع على الحذر الشديد والاستعداد الدائم للدفاع عن هذا الدين الحنيف وأمته الجديدة .

٣. توخّي الحذر الشديد أدّى إلى عملية استطلاع مستمرة عن تحركات الأعداء مما دفع المسلمين إلى مباغتة العدو بقوة وحزم لإثبات وجودهم على الساحة العسكرية .

٤. إفهام الأعداء بأن فترة المهادنة والاستسلام ولّتْ إلى غير رجعة وإن أي اعتداءٍ سوف يواجه ردّاً أعنف مما يتوقعونه .

٥. تحقيق أعلى درجات الانضباط العسكري في صفوف المجاهدين المسلمين والقدرة على التحكم في توجيههم وفقاً لأهداف الخطة العسكرية دون حدوث أي تردّدٍ أو استفسارٍ.

٦. إعطاء الصلاة وضعاً خاصاً في الخطط العسكرية نظراً لأهميتها القصوى باعتبارها الركن الثاني في الإسلام وعمود الدين بحيث لا ينصرف المجاهدون بكاملهم إلى

الصلاة فيغدر بهم العدو ويميل عليهم ميلـــةً واحـــدةً، ولا ينصرفون عنها وهذا تفريط في جنب الله تعـــالى وهـــدْم للدين. ولذا نزلتْ آية تشرح للمجاهدين أن يؤدّوا صـــلاة الخوف وهي فريقٌ يصلي والآخر يحرس ثم يعود المصلي ليحرس والحارس ليصلي مع الإمام في آنٍ واحدٍ .

وقد ذكر الدكتور فرناس البنا [1] بأن هناك مقومـــاتٍ يجـــب توافرها لتحقيق سلامة هذه الخطط العسكرية والوصول إلى النصـــر ومن هذه المقومات : [2]

١] المشاركة بين القائد وجنوده في وضع الخطـــة { ويقصـــد بذلك الشورى }.

٢] أن يتم تنفيذ الخطة وسط علاقاتٍ حسنةٍ بين القائد وجنوده.

٣] أن تكون الروح القتالية { أي الروح المعنويـــة } للجيـــش عالية .

وفيما يتعلق بموضوع التخطيط بصفة عامة والتخطيط العســـكري بصفةٍ خاصةٍ ، يقول الحق تبارك وتعالى :

**﴿ وأعِـدّوا لهم ما استطعتم من قوةٍ ومن رِباطِ الخيل تُرْهِبون به عدوَّ الله وعدوَّكم . . . ﴾** من الآية ٦٠ : سورة الأنفال .

---

[1] البنا، التخطيط . . . ( مرجع سابق ) ، ص ١٠٣ .

[2] فرج ، فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية ، ص ٧٢ .

ولعل التدبر الدقيق لهذه الآية الكريمة يساعد على استنتاج ضرورة الاهتمام بالمعنويات **{ قوة }** قبل الماديات **{ رباط الخيل }** .. ويبدو للمؤلف أن هذا الترتيب الإلّهي لهما هو ترتيبٌ منطقيٌّ يرتكز على الأهمّ ثم المهمّ . . فإعداد المرحلة الأولى هي الأساس والمنطلق للمرحلة الثانية . . أي بمعنى آخر أن الاهتمام بالمرحلة الثانية بمعزل عن المرحلة الأولى هو اهتمامٌ ناقصٌ مما يجعلها خواءً وإن كانت لها إنجازاتٌ تجسّمها لأنها قائمة على قواعد واهيةٍ تفتقر إلى الإيمان الذي يباركها ويربطها بالرباط القدسي ، فتنهار ولو بعد حين عاجلاً أو آجلاً ويصبح أهلها من النادمين .

فالقوة هنا رمزٌ للإيمان بالله تعالى وملائكته وكتبه ورسله وبالقدر خيره وشره من الله تعالى وبنعيم القبر وعذابه وباليوم الآخر بعثاً ونشوراً وحساباً وصراطاً وجنةً وناراً. هي رمز للعلم والمعرفة ومدى استيعابها والاقتناع بأهمية أو عدم أهمية الهدف المراد تحقيقه . . وهي رمزٌ لبناء العقول معنوياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وثقافياً .. هي رمز الطاقة الكبرى التي لا يمكن أن يتحرك الإنسان بدونها تحركاً فاعلاً في محيطه القريب والبعيد ، وبالفعل رمزٌ لكل ما لا يمكن رؤيته بالعين المجردة وإنما نشعر بأثره كقوة المغناطيس والكهرباء والهواء ونحوها . ولهذا جاءت القوة في المرتبة الأولى من الآية الكريمة لأنها تشكل القاعدة الأساسية الصلبة التي تركز عليها الماديات { رباط الخيل} والذي يمثّل كل ما هو مادي محسوس

بحواسّ الإنسان لمساً وإبصاراً وسمعاً وشمّاً وذوقاً . . وفي الجانب الحربي تمثّل كل الدبابات والمدرعات والطائرات والغواصات وكل أنواع العتاد العسكري التقني القديم والحديث على السواء .

فالآية الكريمة بمعناها الشمولي تنص على أن العقل الإنساني يجب أن يسبق التطوير العمراني . . أي أن بناء الرجال مقدم على اقتناء أسلحة القتال ، وإلا فما فائدة جندي يفتقر إلى القوة – المشروحة آنفا – ويحمل سلاحاً في ساحة المعركة ؟ إن مصير مثل هذا الجندي هو الأسر أو الموت أو الفرار . . ولذا فإن الآية الكريمة تؤكد على أهمية التخطيط **{ وأعدّوا }** وبذل أقصى ما يمكن من جهود وإمكانات **{ ما استطعتم }** من أجل بناء القوة المناسبة **{ من قوة }** للتطبيق المناسب بالعمل المادي **{ ومن رباط الخيل }** . . وما ينطبق على التخطيط العسكري ينسحب على كل الجوانب الأخرى الإدارية والسياسية والاقتصادية والصناعية وما شابه ذلك في المجتمع المسلم .

(٤) **التخطيط المدني** : Civil Planning

وُيقصدُ به ما يتعلق بالجانب الاجتماعي والاقتصادي وبناء المؤسسات . . ففي الجانب الاجتماعي ظهرتْ في العصر النبوي عِدّةً خططٍ وذلك من أجل تأسيس التكافل الاجتماعي من خلال محاربة الظلم والأنانية والعادات الجاهلية السيئة السائدة قبل الإسلام حيث شاع بين المسلمين التعاون والمودة والإخاء والعطف على

ضعفائهم ومساكينهم ويمكن العودة إلى ملامـــح المرحلـــة الأولـــى {النبوية} للإدارة الإسلامية للاطلاع علــى أهــم التنظيمـــات التـــي استجدتْ ضمن الخطط الاجتماعية لبناء مجتمعٍ أفضل .

وأما ما يتعلق بالجانب الاقتصادي فقد وضـــع الإســـلام أصـــولاً وقواعد ثابتةً لاقتصاد الأمة إذ يجب على أي خطـــة اقتصاديـــة لأي مجتمع مسلم أن تقوم على ركائز رئيسية أهمها : -

١] تحريم الربا وكل ما يؤدي إليه ولعب القمار بكل أنواعه .

٢] التصدي للغش والتدليـــس واستغـــلال النـــاس بالباطل في البيع والشراء .

٣] منـــع الاحتكار لكل أنـــواع السلع وخاصـــةً الضرورية منها لأن المحتكر ملعون .

٤] محاربة كل أنواع الممارسات الاقتصادية غير المشروعة لحرمتها والتي أخذت مسميات حديثةً متعمدةً مثل نوادي الرقص وأوكـــار المجون والاختلاط وبيع الخمور والمخدرات وأمـــاكن العـــري والانحلال وما شابهها ، والتي أصبحت تســـمى فـــي مجملـــها بالفنون وهي أكثر ما يقصدها معظم السواح لأنها تقع ضمـــــن النشاط السياحي .

٥] تحقيق الإشباعات الروحية والمادية على الســـواء لكـــل أفـــراد المجتمع المسلم دون أن يطغى إشباع على آخر وبشكل متوازن

ينشر الأمن والخير والرخاء والسلام .

٦] حصر الموارد المالية للدولة الإسلامية وأهمها الآتي : -

أ- إيرادات الزكاة والصدقات والهبات .

ب- خُمس الغنائم ، والمعادن والركاز ، والمستخرج من البحار .

ج - الفيء ، وأنواعه كما أشار الفقهاء : كالخراج والجزية، والعشور {الضريبة الجمركية والرسوم الأخرى} .

د - إيرادات الدولة من أملاكها الخاصة الأراضي الزراعية والصناعات والأعمال الأخرى .

٧] حصر النفقات للدولة الإسلامية وأهمها الآتي : -

أ- مصاريف الصدقات ( الزكاة ) الثمانية التي وردتْ في كتاب الله الكريم وهي : للفقراء ، والمساكين ، والعاملين عليها ، والمؤلفة قلوبهم ، وفي الرقاب ، والغارمين ، والمجاهدين في سبيل الله ، وابن السبيل المسافر المنقطع.

ب- المصاريف العسكرية وهي نوعان : مدنية لحماية الأمن والنظام في داخل البلاد ، وحربية للدفاع عن الأمة من أي اعتداء خارجي .

ج - نفقات الخدمات العامة : كالتعليم والصحة والطرق ، ونحوها .

د - مصاريف للنشاطات الإسلامية : أي الصرف على المساجد وتأمين الأئمة والعمل على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ومحاربة البدع والضلالات علْماً وعملاً وإعلاماً ونشر الدين الإسلامي بالحكمة والموعظة الحسنة .

هـ- مصاريف الأجهزة الحكومية للدولة وتشمل كل النفقات الإدارية من مرتباتٍ وأجورٍ وتجهيزاتٍ وتأثيثٍ وصيانةٍ وإنشاءاتٍ ونحوها .

و - نفقات تمويل النشاطات الاستثمارية للدولة مثل المساهمة في أعمال تجاريةٍ واسعةٍ على مستوى الدولة أو العالم وتوظيف الأموال لاستثمار ثروات الأمة في باطن الأرض كالبترول والمعادن أو أعماق البحار أو في الأنهار والغابات ونحوها .

ومن المهم التنويه هنا بأنه توجد إشارة واضحة في القرآن الكريم إلى استعمال نبي الله يوسف بن يعقوب عليهما السلام لخطة طويلة المدى للتصدي لكارثة اقتصادية زراعية كانت ستحدق بمصر وسيعاني منها المصريون العناء الكبير . . إذ يقول المولى جلّ وعلا على لسان نبيه يوسف تأويلاً للرؤيا التي رآها عزيز مصر وطلب منه تفسيرها :

**﴿ تزرعون سبع سنين دَأَباً ، فما حصدتم فذروه في سنبله إلّا قليلاً مما تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبْعٌ شدادٌ يأكلْنَ ما قدمتم لهنّ إلا قليلاً مما تُحصِنون . ثم يأتي من بعد ذلك عامٌ فيه يُغاثُ الناس وفيه يعصرون ﴾**

الآيات ٤٧-٤٩ : سورة يوسف .

وهذا ما يسمى بالتخطيط الطويل المدى ومدّته الزمنية خمس عشرة سنة ، وقد شاع تفسيرها في معظم كتب التفاسير . ويمكن توضيحها من وجهة نظر المؤلف باختصار في أنه بالنظر إلى الآيات الثلاث يمكن ملاحظة أن هذه الخطة شاملة لمواجهة الأزمة الاقتصادية المتوقعة وتتألف من ثلاثة أنواع أو مراحل : خطة إنتاجية ، وخطة ترشيد للاستهلاك ، وخطة ادخار . . فالمرحلة الأولى والثانية تدعوان إلى مضاعفة الإنتاج الزراعي **{ دَأَباً }** بنشاطٍ متواصلٍ وفتراتٍ متعاقبةٍ لمدة سبع سنوات ثم تحثّان على ترشيد الاستهلاك في الأكل والاستعمال على أن يتم ترك الجزء الأكبر من المحصول في سنابله ( **الادخار** ) فهو أبقى وأحفظ من التلف والفساد نظراً لعناصر الحفظ التي أودعها الله تعالى فيها لسلامة المحصول .

ثم مواجهة السبع سنين العجاف والضنك الاقتصادي الشديد بالاحتياطي من المحصول الذي أعدّته المرحلة الثالثة من الخطة – الادخار – ، فتمرّ هذه الأزمة بسنواتها السبع بسلام . ثم يأتي من بعد ذلك الانفراج الاقتصادي وتزدهرُ المزارع وتعْظُم المحاصيل

وُيغيثُ اللهُ تعالى البلادَ والعبادَ بالخيرات حتى يكثر فيه العصير وهو علامة الرخاء والخير الذي يعم المجتمع . وهكذا تمكن نبي الله يوسف عليه السلام ، بتوفيق ربه عزّ وجلّ له ، وبما آتاه الله تعالى من حفْظٍ وعلْمٍ وبصيرةٍ وأمانةٍ ومكانةٍ ساميةٍ ، من استشفاف المستقبل من خلال رؤيا عزيز مصر ثم عرض الحلول المرحلية للكارثة الاقتصادية لمواجهتها والخروج منها بسلام .

ومع صورة أخرى من صور التخطيط الذي ورد في القرآن الكريم ولكنه من نوع آخر لأنه ذو طابعٍ فني . . ففي سورة الكهف آيات تشير إلى قوم عانوا الكثير من اضطهاد يأجوج ومأجوج وطغيانهم مما دفعهم إلى اللجوء إلى ذي القرنين فيقول المولى عزّ وجلّ على لسان هؤلاء المستضعفين :

**﴿ قالوا يا ذا القرنين إن يأجوج ومأجوج مفسدون في الأرض . فهل نجعلُ لك خَرْجاً على أن تجعلَ بيننا وبينهم سَدّاً ﴾**

الآية ٩٤ : سورة الكهف .

ويقول المفسرون [١] : إن يأجوج ومأجوج " اسمان أعجميان من أولاد يافث بن نوح " وهم أقوام يعمدون إلى ظلم الأقوام المجاورة "بالقتل والتخريب وإتلاف الزروع فلا يتركون أخضر إلا أكلوه ولا يابساً إلا احتملوه " مما حدا بالمظلومين إلى طلبهم من ذي القرنين الحماية واستعدادهم على أن يبذلوا له { خَرْجاً } أموالاً أجراً على أن

---

[١] الجمل التي بين قوسين " " مقتبسة من كتاب : تنوير الأذهان من تفسير روح البيان – للبروسوي .

يسدَّ عنهم هذا الرعب ويمنع الإرهاب المتكرر الذي لا طاقة لهمَ بـــه .. فأجابهم بقوله تعالى :

**﴿ قال ما مكَّنيِّ فيه ربي خيرٌ فأعينوني بقوة أجعلْ بينكـــم وبينـــهم ردْماً ﴾**

الآية ٩٥ : سورة الكهف .

أي ما آتاني الله عزّ وجلّ من علمٍ وبصيرةٍ وحكمةٍ ودرايةٍ خـــيرٌ مما لديكم من أموال . . وإنـــي لأدعوكـــم إلـــى العمـــل الجمـــاعي والمشاركة لتعينوني بالآتي :

١. بقوة بشرية {عمالة }

٢. بقوة مالية

٣. بقوة آلية

٤. بقوة مواد خام

للبناء من أجل أن أعْزِلَهم عنكم فلا يَصِلون إليكـــم بعـــد ذلـــك . وكانت الخطوات التنفيذية لخطته هذه كما قال المولى عز وجل علـــى لسان ذي القرنين : ﴿ **آتوني زُبَرَ الحديد** – يعني قوالب وقطع الحديد – ، **حتى إذا ساوى بين الصدَفَين** – أي بين سمك الجبلين – ، **قـــال انفخوا حتى إذا جعله ناراً قال آتوني أُفْرِغْ عليه قِطْراً** ﴾الآيـــة ٩٦ : سورة الكهف . ويعني ذلك أن ذا القرنين نادى على العمـــال الذيـــن قسّمهم إلى فرق عدة . . فريق حفر بين الجبلين حتى بلغ قريباً مـــن الماء تعميقاً لأساس السد ، وفريق وضع الصخور المعدة فـــي هـــذا الخندق (مخلوطة بالنحاس المذاب بدل الطين ) واستمر فـــي الـــردم

حتى ملأ ما بين الجبلين طولاً وعرضاً ، ثم نادى على فريق آخر قد أَعدَّ المنافيخ الضخمة المناسبة بأن ينفخوا على كتل الحديد حتى إذا تحولتْ من فعل الحرارة الشديدة إلى نارٍ طلب من الفريق المختص بتذويب النحاس { القطر } أن يأتوه به ليصبّوه على الجدار الحديدي ليزداد منعةً وصلابةً . . وتم تنفيذ الخطة وانتهى العمل بتحقيق الهدف إذ أن الله تعالى يخبر عن فشل يأجوج ومأجوج عندما حلولوا بعدها في اجتياز السد تسلّقاً أو اختراقه بإحداث فجوة فيه فقال عزّ من قائل : **﴿فما اسطاعوا أن يظهروه وما استطاعوا له نَقْباً ﴾** الآية ٩٧ : سورة الكهف . وهكذا تتجلى روعة هذا التخطيط الهندسي البديع وكأنها خطة إنشائية من مهندس سدود حكيم .

ومن واقع التخطيط في هندسة السدود إلى نموذج آخر للتخطيط في هندسة المدن في صدر الإسلام وذلك عندما كتب الفاروق رضي الله عنه إلى قائد الجيش الإسلامي في الكوفة بأرض العراق سعد بن أبي وقاص يأمره بدراسة وضع المدينة مع كبير المهندسين ( بأن يخطط لهم المدينة . ووَضَعَ له القواعد التي يتعين عليه اتباعها : بأن يجعل عرض شوارعها الرئيسية أربعين ذراعاً ، وما يليها ثلاثين ، والصغيرة عشرين . وأن يجعل فيها أزقة : الزقاق سبعة أذرع ، ليس دون ذلك شيء . ) [١]

---

(١) الطماوي ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، ص ٣٢٠ . وانظر أيضاً كتاب البداية والنهاية لابن كثير ، ط١ ، ج٧ ، ص٧٥ .

## المبحث الثالث

## مراحل التخطيط

## Planning Stages

ويقصد بمراحل التخطيط الأطوار التي تمرّ بها الخطة من بدايتها حتى نهايتها ، وهي ثلاث مراحل أساسية : مرحلة الإعداد ، ومرحلة التنفيذ ، ومرحلة المتابعة والتقييم.

**مرحلة الإعداد :** Preparation Stage

وهي فترة تكوين الخطة وتعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية يمكن إيجازها على النحو التالي :-

**العنصر الأول :**

التعرف على الحالة أو المشكلة والاعتراف بأهميتها وضرورة التصدي لها ، والنظر إليها بواقعية إما بواسطة القائد شخصياً وإما مع مجموعة من الثقات العاملين في الجهاز الإداري والمقربين إليه والمحيطين به وهي ما تسمى بالبطانة الصالحة .

**العنصر الثاني :-**

جمْعُ المعلومات الضرورية عن الحالة أو المشكلة سواء أكانت شفويةً من مصادر موثوقةٍ أم مكتوبةً بدقةٍ لمساعدة القائد

بالمعلومات اللازمة لإعداد خطته الإعداد السليم في أي شؤون كانت مدنيةً أو عسكريةً .

**العنصر الثالث :**

الدراسة والتحليل لإقرار الخطة ويتم ذلك حسب الخطوات الآتية : -

أ) فحْصُ الحالة والتعرف على مسبباتها وقدمها أو حداثتها ومدى علاقتها بعوامل أخرى محيطة بها .

ب) الاطلاع على التقارير المقدمة بصددها من ذوي الاختصاص .

ج) العمل على دراستها بدقة وبصورة موضوعية بعيدة عن أي مؤثراتٍ عاطفيةٍ أو شخصيةٍ .

د) الأخذ بالشواهد والسوابق : أي الاستفادة القصوى من الأحداث الجارية والتجارب السابقة التي حدثت لقضايا مشابهةٍ حتى يمكن معرفة الطرق والأساليب التي اتبعت في تكوين الخطة الصحيحة لمواجهة تلك الحالة .

هـ) إقرار الخطة بعد حصول القائد على المشورة السليمة وهي نوعان : مشورةٌ خاصةٌ ومشورةٌ عامةٌ . والمشورة تعني أن يطلب القائد رأي أهل الحل والعقد في حالةٍ معينةٍ للوصول إلى موقفٍ محددٍ تجاهها . وهناك فرقٌ واضحٌ بين

المشورتين : الخاصة والعامة . فالخاصة تعرض عليها القضايا ذات الأهمية القصوى لأن أعضاءها يعتبرون صفوة الأمة وعلى مستوى عال من العلم والخبرة والحكمة والزهد. أما العامة فهي طلب الرأي حول قضية معينة من جميع الناس دون قيدٍ أو شرطٍ إلا شرط الإسلام والرشد والحضور في المسجد – مكان الاجتماع في صدر الدولة الإسلامية – أثناء المناقشة ، ومن ذلك يظهر أن المشورة الخاصة أكثر أهميةً من المشورة العامة .

إن هذه العناصر الثلاثة تؤكد على أن القرار – أياً كان نوعه – في الإدارة الإسلامية هو أبعد ما يكون عن العشوائية والارتجال ، وأن اهتمام القائد الإداري بعملية القرار تدفعه إلى الفحص الدقيق للحالة والدراسة العميقة للمعلومات الخاصة وطلب المشورة لاتخاذ موقفٍ معينٍ صحيحٍ .. وهذا ما قام به المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه في جميع قراراته المدنية والعسكرية وسار على نهجه صحابته الأبرار رضي الله عنهم أجمعين مثل الخليفة أبي بكر في قرار التصدي للمرتدين ومانعي الزكاة وتأديبهم وكذلك الخليفة الثاني عمر بن الخطاب الذي اعتاد أن يحصي الناس عدداً ويعلم عن أوضاعهم وأعمارهم قبل قرار توزيع العطاءات عليهم . . وهكذا دواليك .

**مرحلة التنفيذ** : Practice Stage

ويقصد بها الجانب التطبيقي للخطة وذلك من خلال الأحكام {التنظيمات} التي توصل إليها القائد عندما كانت الخطة مشروعاً . ومرحلة التنفيذ هذه لا تقف عند حد العمل بموجب الخطة إنما تتضمنها مجموعة من التعليمات والنصائح التي يوجهها القائد باستمرار إلى فريق العمل في الجهاز الإداري وذلك من أجل ضمان التنفيذ الجيد بأعلى قدر ممكن من النجاح . . وهكذا خرج خليفة رسول الله الصديق رضي الله عنه خلف القائد العسكري أسامة بن زيد رضي الله عنه ليس لتوديعه فحسب ، بل لتزويده أيضا بكل النصائح والإرشادات والتوجيهات التي حثّه على التقيد بها من أجل إنجاح الخطة . . وفي هذا قال :

". . لا تخونوا ، ولا تغلوا ، ولا تغدروا ، ولا تمثلوا ، ولا تقتلوا طفلاً صغيراً ولا شيخاً كبيراً ، ولا امرأةً ، ولا تتلفوا نخلاً ولا تحرقوا شجرةً مثمرةً ، ولا تذبحوا شاةً ولا بقرةً ولا بعيراً إلا لمأكلة .. " (١) .

وكذلك فعل مع خالد بن الوليد ويزيد بن أبي سفيان وغيرهم من القادة العسكريين ، وما ينطبق على الجانب العسكري ينسحب أيضاً على الجوانب الأخرى الإدارية والمالية والاجتماعية وغيرها .

---

(١) إبن عساكر ، تهذيب تاريخ دمشق الكبير ، ج١ ، ص١١٨ .

**مرحلة التقييم : –** Evaluation Stage

وُيقصدُ بها فحْصُ العملية الإدارية لمعرفة ما إذا تمتْ بطريقةٍ صحيحةٍ أو غير صحيحةٍ . وهي لا تظهر إلا بعد متابعة القائد ومعاونيه لجميع الممارسات الإدارية التي قام بها الجهاز الإداري والمُقَرَّة في الخطة وذلك للتأكد من أنها تسير وفقاً لما رسم لها . وفي هذه المرحلة بالذات تتم عملية مقارنة الأهداف التي تحققتْ بالأهداف الموضوعة سلفاً في الخطة من أجل التأكد من الوصول إلى الأغراض المتفق عليها ، وإن هذا يتم في جميع الشؤون العسكرية والمدنية ، الإدارية والمالية وما شابه ذلك .

وهناك وسائل عدة كانت تستخدم لعملية التقييم منها :–

- مساءلة الحاكم للوالي بصورةٍ مباشرةٍ عن كيفية تعامله مع الناس .
- بواسطة رسلٍ يبعثهم الحاكم إلى جهةٍ معينةٍ فيوجهون استفسارهم إلى الوالي ليجيب عنها .
- بواسطة عيونٍ غير معروفين { جواسيس } يرسلهم الحاكم ليراقبوا تصرفات الوالي ويلاحظون طريقة مقابلته للناس والتعامل معهم ثم يبلغونها للقائد في تقارير سرّية .
- اجتماع القائد بجميع الولاة والعمال في وقتٍ واحدٍ ومكانٍ واحدٍ للحديث معهم ومناقشتهم فيما يتعلق بالرعية كما يحدث

في بعض المواسم كمواسم الحج والعيدين .

- لقاء القائد بأفراد الأمة وتلقّي شكاويهم واقتراحاتهم ثم سؤالهم عن كيفية معاملة الولاة والعمال لهم .

وبهذه الأساليب وغيرها من الأساليب المتبعة للتقييم يتمكن القائد من معالجة أي قصورٍ أو مشاكل تكتشف عند عملية الفحص للنشاط الإداري والتغلب عليها في مهدها مما يعزز سلامة الأداء الإداري وفاعليته .

هذا ، وفي الفصل الرابع ستتم مناقشة وظيفة التنظيم الإداري في الفكر الحديث ثم دراسته من حيث مصادره من منظورٍ إسلاميٍ للتعرف على أهم سماته في الإدارة الإسلامية .

# مراجع الفصل الثالث

## 3rd . Chapter References


١- إبن أنس ؛ مالك ، المدونة الكبرى ، المجلد الأول ، بيروت : دار صادر ، ( د . س . ) .

٢- إبن حجر العسقلاني ؛ أحمد بن محمد بن علي ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ج٧ ، الرياض : نشر وتوزيع الرئاسة العامة لإدارة البحوث والإفتاء والدعوة والإرشاد ، (د.س.) .

٣- إبن عساكر ؛ أبو القاسم على بن الحسين ، تهذيب تاريخ دمشق الكبير ، هذبه ورتبه : عبد القادر بدران ، ط٢ ، ج١ ، بيروت : دار المسيرة ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

٤- إبن كثير ؛ أبو الفداء الحافظ ، البداية والنهاية ، ط١ ، ج٧ ، بيروت : مكتبة المعارف ، ١٩٦٦م .

٥- ــــــــــــــ ، السيرة النبوية ، تحقيق: مصطفى عبد الواحد ، ج٢ ، القاهرة: مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه ، ١٣٨٤هـ/ ١٩٦٤م.

٦- إبن هشام ؛ أبو محمد عبد الملك ، السيرة النبوية ، تحقيق : مصطفى السقا وآخرين ، ج١-٢ ، بيروت : دار المعرفة ، ( د . س . ) .

٧- أبو سن ؛ أحمـــد إبراهيـم ، الإدارة فـي الإسـلام ، ط٣ ، الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٨- البروسوي ؛ إسماعيل حقي ، تنوير الأذهان من تفسـير روح البيان ، اختصار وتحقيق : محمد علـى الصـابوني ، ط٢ ، دمشق : دار الأرقم ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .

٩- البنا ؛ فرناس عبد الباسط ، التخطيط : دراسة فـي مجـال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامـة ، ط١ ، القـاهرة : الناشر ( المؤلف نفسه ) ، ١٤٠٥هـ /١٩٨٥م.

١٠- حوى ؛ سعيد - الرسول صلى الله عليه وسلم ( وعلى آلـه وصحبه ) ، ط٣ ، ج١ ، الكويت : دار القلم ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

١١- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة فـي صـدر الإسـلام ، القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٩٧٤م

١٢- ديرانية ؛ أكرم رسلان ، الحكم والإدارة في الإسلام : دراسـة تحليلية مقارنة ، ط١ ، جدة : دار الشـروق ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

١٣- السخاوي ؛ شمس الدين أبو الخير محمد بن عبد الرحمـن ، المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة علـى

الألسنة ، تصحيح وتحقيق : عبد الله محمد الصديق ، ط١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٣٩هـ / ١٩٧٩م .

١٤- الطماوي ؛ سليمان محمد ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة الحديثة : دراسة مقارنة ، ط٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

١٥- عبد الهادي ؛ حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، ط٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

١٦- عبد الوهاب ؛ محمد ، مختصر سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم ( وعلى آله وصحبه ) ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة النشر ، ( د . س . ) .

١٧- فرج ؛ محمد ، فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية ، القاهرة : مجمع البحوث الإسلامية ، الكتاب رقم ٤٥ ، ( د . س. ) .

١٨- المباركفوري ؛ صفي الرحمن ، الرحيق المختوم ، ط١ ، مكة المكرمة : رابطة العالم الإسلامي ، ١٤٠٠هـ /١٩٨٠م.

١٩- هارون ؛ عبد السلام محمد ، الألف المختارة من صحيح البخاري ، ط٢ ، ج٢ ، القاهرة : مكتبة الخانجي ، ١٣٩٩هـ/ ١٩٧٩م .

# الفصـــل الرابـــع

# التـنظيم

# (المفهوم والمصادر)

# Organizing

# The Concept and Resources

﴿ وهو الذي جعلكم خلائفَ الأرض . ورفَعَ بعضَكم فـوق بعـضٍ درجاتٍ ليبلُوَكُم في ما آتاكم . . . ﴾

من الآية ١٦٥ : سورة الأنعام .

## تمهيد : Preface

في الفصل السابق تم إلقاء الضوء على التخطيط من منظـــور إسلامي وهو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة . وفي هذا الفصـــل ستكون وظيفة التنظيم الإداري موضوع عرض للمفـــهوم الحديـــث والإسلامي في نفس الوقت ثم التعرف باختصار مـــع أمثلـــة علـــى مصادر التنظيم الإداري في الإسلام والتي هي الشريعة الإسلامية .

هذه الشريعة الغرّاء تعطي التنظيم الإداري مناعةً وقوةً وثباتـــاً وموضوعيةً تَقِيهِ من التذبذب والتلون بألوان المصالح الشـــخصية أو الحزبية أو الطائفية أو القبلية أو العرّقية أو غير ذلك .

وينقسم هذا الفصل إلى الآتي :

**المبحث الأول :**

١) مفهوم التنظيم .

٢) المصادر الأساسية المقررة .

٣) المصادر الاجتهادية الثابتة .

**المبحث الثاني :** المصادر الاجتهادية المتغيرة .

وفي نهاية الفصل يوجد عرض لمراجعه .

# المبحث الأول

**مفهوم التنظيم :** Organizing Concept

لقد جاء الإسلام بمفهوم جديد للتنظيم الإداري يختلف تماماً عن المفاهيم المتداولة في هذا العصر والمقدمة من مختلف علماء الإدارة والتنظيم العرب والعجم على السواء . . فمنهم من قال بأنه عملية بناء الشكل الذي تفرغ فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدفٍ [1] .

ومنهم من قال بأنه تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كافة الاتجاهات [2]. وقال آخر بأن التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة .[3] ومن واقع الأمر إن عدداً من الدراسات الحديثة للتنظيم والإدارة قدمتْ مفاهيم متنوعة للتنظيم الإداري ، ولكنها بالرغم من صياغاتها الرصينة ، لم تَرْقَ إلى المستوى المطلوب ولم تتمكنْ من تحقيق النجاح المنشود لأنها أخفقتْ في الوصول إلى التوازن بين الأهداف التي هي أهداف المؤسسة الإدارية وأهداف موظفيها وأهداف الجمهور . كما أنها لم تكن جديرةً

---

[1] Waldo , Ideas and Isues in Public Administration , p.38.

[2] رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، ص٣٠٩ .

[3] توفيق ، الإدارة العامة ، ص١٥ .

بمعالجة مشاكل الإشباعات الروحية بالإضافة إلى الإشباعات المادية الخاصة بالفرد والجماعة نظراً لخلوّها من الإشارة إلى الدين ودرجة تأثيره على السلوك . **وإن المفهوم الإسلامي للتنظيم – في نظر المؤلف – يعني – أنه وظيفة إدارية لها طابعان : إنساني يركز على التعاون بين الأفراد ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبقية المتوقعة بينهم ، وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامّها ثم تقسيمها على الأفراد كلٌّ حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة ، وكذلك الحقوق { أي ما لهم وما عليهم } ، وإبراز حجم الوحدات العاملة في المنشأة ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية وتوضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسامها ووحداتها وموظفيها رؤساء ومرؤوسين ، وكذلك بين المتعاملين مع المنشأة من الخارج أفراداً أو مؤسسات ، كما يعمل على استغلال أمثل للإمكانات المتاحة وفقاً لأحكامٍ وأنظمةٍ مصدرها الشريعة الإسلامية – أو لا تتعارض معها – من أجل تحقيق أهدافٍ مشروعةٍ محددةٍ مسبقاً** [1] .

ونظراً لأن المفاهيم الحديث للتنظيم الإداري – الشرقية والغربية – تضم نوعين من التنظيم هما : الرسمي والذي اشتُهِرَ بصرامته وتعسُّفِ أنظمته ، وغير الرسمي الذي يقوم على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو نتيجة حتمية كَرَدِّ فعْلٍ يساويه في القوة

---

[1] المزجاجي ، عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي ، ص ص ١٠ – ١١ .

ويعاكسه في الاتجاه مما نجم عن ذلك وجود صراعاتٍ طبقيـــةٍ بيـــن منسوبي المنشأة رؤساء ومرؤوسين فظهرتْ على السطح النقابـــات والاتحادات العمّالية بهدف ضمان حقوق العمال وحمايتـــهم مـــن أي اضطهادٍ . ولهذا – وعند المقارنة بالمفـــهوم الإســـلامي للتنظيـــم – يلاحظ أن هذا المفهوم لا يقرّ تصنيف التنظيم إلى نوعيه التقليدييـــن : الرسمي وغير الرسمي – كما هو متعارف عليه اليوم – وإنما يقـــدم تصنيفاً آخر من نوع أفضل وهو تنظيمٌ شـــرْعيٌّ : ويشـــمل جميـــع الإيجابيات الموجودة في كل من التنظيم الرســـمي وغـــير الرســـمي الحديث فضلاً عن محاسنه الإسلامية ، وتنظيمٌ غير شرْعيٍّ : ويشمل جميع السلبيات والعيوب الموجودة في النوعين المذكوريـــن . وإنـــه بالإضافة إلى هذه الميـــزة الرئيسية للتنظيم الإداري في الإســـلام ، فإن الأدوار التي يؤديها هذا التنظيم بصـــورة متمـــيّزة أيضـــاً عـــن التنظيم الإداري الحديث كثيرةٌ ، وأهمّها الآتي : –

١- الحرص على إشاعة روح التعاون بين الأفراد والتغلب على أي نوعٍ من أنواع الصراعات الطبقية أو الطائفية بينهم.

٢- قصْر التعامل على النشاطات التي لا تتعـــارض مـــع مقصود الشارع .

٣- تسيير العملية الإدارية بجوانبها الثلاثـــة : البشـــرية والمالية والفنية {الإمكانات} تحت مظلّة عبادة الله تعالى

وحده ، والتي هي سرّ وجود الإنسان على وجه الأرض .

٤- الحرص على تحقيق الأهداف المشروعة .

٥- العمل على توظيف أدوار التنظيم وفقاً لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية أو على الأقل لا تتعارض مع فحواها [١].

وما يهم في هذا الفصل هو استعراض مصادر التنظيم الإداري في الإسلام التي تنبع أصلاً من الشريعة الإسلامية ، وهي بقاعدتها الدينية العريضة تعالج بصورة شاملة جانب العبادات ثم جانب المعاملات ، كما أنها محور الحديث في هذا الفصل . وبهذا فقد اهتمتْ الشريعة الإسلامية في تنظيماتها المختلفة والمتعددة بشؤون تنظيم وإدارة علاقات الأفراد والجماعات فيما بينهم ، وكذلك علاقات كل منهم بالسلطات الحاكمة – أو أولي الأمر – سواء أكانت هذه العلاقات تتعلق بالأحوال الشخصية أم بالحكم وقواعده وحقوق الرعية على الدولة وواجباتها ، ثم بالترتيبات الإدارية التي تحرص عليها الحكومة الإسلامية في إدارتها لشؤون رعياها مواطنين ومقيمين . وهذه المصادر تتألف من ثلاثة أنواع يمكن استعراض نوعين في هذا المبحث ، والثالث في المبحث الثاني باختصار على النحو التالي : –

---

[١] المزجاجي ، ( مرجع سابق ) ، ص ١٤.

( أولاً ) **المصادر الأساسية المقررة** : Fixed Main Sources

وهي المراجع الرئيسية للتشريع الإسلامي التي تحتلّ أعلى مرتبةٍ في سلسلة المصادر التشريعية ، وتقوم على اثنين لا ثالث لهما: -

١) **القرآن الكريم** : Glorious Quran

وهو كلام الله عزّ وجلّ المنزَّلُ على نبيه محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، ويحتوي على مائة وأربع عشرة سورة أولها { الفاتحة } وآخرها { الناس } وهو الذي يُتَعَبَّدُ بتلاوته . كما يتضمن أحكاماً عديدةً لتنظيم شؤون العباد . والله عزّ وجلّ يقول :

**﴿ إنا أنزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما آراك الله . . . ﴾**

من الآية ١٠٥ : سورة النساء .

وقد ركّز القرآن على أمورٍ جوهريةٍ عديدةٍ منها :

**الأول** : ركّز على العقيدة الصحيحة ومحاربة الشرك ونَبْذِ الوثنية بجميع أشكالها ، مثل قوله تعالى :

**﴿ قل يا أهل الكتاب تعالوا إلى كلمةٍ سواءٍ بيننا وبينكم ألاّ نعبد إلا الله ولا نشرك به شيئاً ولا يتخذ بعضنا بعضاً أرباباً من دون الله . . . ﴾**

من الآية ٦٤ : سورة آل عمران .

**الثاني** : ركّز على القواعد العامة المنظمة لسلوك الفرد والجماعة في المجتمع المسلم محلياً مثل قوله تعالى :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم . . .﴾**

من الآية ٢٦ : سورة القصص .

**﴿ . . . وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما آتاكم . . . ﴾**

من الآية ١٦٥ : سورة الأنعام .

وكذلك دولياً مثل قوله تعالى :

**﴿ . . . وإن استنصروكم في الدين فعليكم النصر إلا على قوم بينكم وبينهم ميثاق . . . ﴾**

من الآية ٧٢ : سورة الأنفال .

**﴿ وإنْ أحدٌ من المشركين استجارك فأجِرْهُ حتى يسمعَ كلامَ الله ثم أبْلِغْهُ مأمَنَهُ . . . ﴾** . من الآية ٦ : سورة التوبة .

وقد وردتْ أحكام القرآن على صورٍ مختلفةٍ بعضها مفصلٌ وبعضها الآخر مُجْمَلٌ تكفّلتْ السنة المطهرة بتفسيره وتوضيحه .

## ٢) السنة : { Sunnah { Traditions Of the Prophet

وهي المصدر الثاني بعد كتاب الله العزيز . . وهـــي أقــوالُ وأفعالُ وتَرْكُ وتقريراتُ الرسول صلى الله عليه وسلم وعلـــى آله وصحبه وما نتج عنها من أحكام . وبمفهوم إداري يمكـــن تعريفها بأنها تعتبر اللوائح التفسيرية لكتاب الله تبارك وتعـالى الذي يقول :

**﴿ وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا . . .﴾**

من الآية ٧ : سورة الحشر .

وليس هناك للسنة مصدرٌ يُذْكَر سوى الحديـــث الشـــريف . . وهـــو نوعان :

**[ الأول ] الحديث النبوي :-**

وهو ما ينسب قوله ومعناه إلى النبي صلى الله عليـــه وســـلم وعلى آله وصحبه فتكون روايته : قال الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، مثل : -

( من رأى منكم منكراً فليغيرْهُ بيده ، فإن لم يستطعْ فبلسانِه ، فإن لـــم يستطعْ فبقلبِه، وذلك أضعفُ الإيمان ) [١] .

عن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليـــه وســـلم وعلى آله وصحبه :-

---

[١] النووي ، رياض الصالحين ، ص ص ١٠٠- ١٠١ ، حديث رقم ١٨٤ .

( إذا ضُيِّعتِ الأمانة فانتظرِ الساعة ) قال : كيف إضاعتها يا رسول الله ؟ قال : ( إذا أُسْنِدَ الأمرُ إلى غير أهله فانتظر الساعة ) [١].

وقوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

( ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجتهدُ لهم وينصحُ إلا لم يدخل معهم الجنة )[٢] .

وغير ذلك من الأحاديث الكثيرة . وتضم هذه الأحاديث وغيرها من التوجيهات للإصلاح الاجتماعي والسياسي والإداري والاقتصادي ونحوه .

**[ الثاني ] الحديث القُدسي :**

وهو ما يُنسَبُ قوله إلى الله تبارك وتعالى ، ولفْظُهُ إلى الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، أي ما يرويه النبي عن ربه عزّ وجلّ فتكون روايته دالَّةً على أن الله عز وجل قال أمراً مروياً على لسان نبيه الكريم ، ولهذا سُمِّي قُدسياً ، مثل : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، قال الله تعالى :

( ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بي ثم غدر ، ورجل باع حرّاً فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه فلم يعطه أجره )[٣] . ومن هذين المصدرين الرئيسيين – القرآن الكريم

---

[١] الطهطاوي ، هداية الباري إلى ترتيب صحيح البخاري ، ج١ ، ص ٥٨ ، ( حرف الهمزة ) .

[٢] النيسابوري ، الجامع الصحيح ، ج٦ ، ص٩ .

[٣] إبن حجر العسقلاني ، فتح الباري بشرح البخاري ، ج٤ ، صـ٤٤٧ ، حديث رقم ٢٢٧٠ .

والسنة المطهرة – تنشأ معظم القواعد القانونية التي تنظم العمل والتوظيف وحقوق وواجبات الموظف وترشيد السلوك الإنساني في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية . ومنها تستنبط المعايير المختلفة للكفاءة والجدارة والعدل والإحسان والأمانة والوفاء بالعهد والقدوة الصالحة والرقابة على الأداء والجزاء وما شابه ذلك . ولقد عبرتْ المذكرة التفسيرية لنظام الموظفين العام في المملكة العربية السعودية عن هذه المعاني بالاستشهاد بقوله تعالى :

**﴿ . . . إنّ خيرَ من استأجرْتَ القويُّ الأمينُ ﴾**

من الآية ٢٦ : من سورة القصص .

فالفصول التي تعالج الرواتب والعلاوات والترقيات والبدلات والمكافآت تهدف إلى مدّ الموظف بعناصر قوّته . أما الفصول الخاصة بالتعيين والواجبات والأمور التأديبية فإنما تهتم باستقطاب الأمانة في الموظف ، بينما تشاطر باقي الفصول تحقيق الهدفين : القوة والأمانة معا [١].

وهذه الأحاديث المذكورة آنفاً أمثلةٌ سريعةٌ للقواعد التي تنشأ منها المعايير السلوكية الخاصة بالراعي والرعية ، أفراداً وجماعاتٍ .

---

(١) عبد السلام ، النظام الإداري السعودي ، ص ص١٤١-١٤٢ .

**( ثانيا ) : المصادر الاجتهادية والثابتة :**

Fixed Secondary Sources

وهي المراجع التشريعية التي تم إقرارها من قبل الأغلبية العظمى من فقهاء المسلمين لتكون أحكامها صالحةً ومتبعةً بعد أحكام الكتاب والسنة . . ولها مصدران، هما :

١) **الإجماع :** Consensus

ويقصد به اتفاق جميع الفقهاء المجتهدين المسلمين في عصر من العصور على حكمٍ معينٍ لمعالجة حالةٍ معينةٍ ، بحيث أن يصبح ملزماً لما يماثلها من حالاتٍ في العصور القادمة . ودليلُ الإجماع من القرآن الكريم قوله تعالى :

**﴿ واعتصموا بحبْلِ الله جميعاً ولا تفرَّقوا . . . ﴾**

من الآية ١٠٣ : سورة آل عمران .

وفي هذه الآية الكريمة يقول بعض كتّاب التشريع : " ومخالفة الإجماع تفرُّقٌ، فكانت الآية دالّةً على النهي عن هذه المخالفة، مما يفيد في اعتبار الإجماع حجة " [١] .

أما دليله من السنة قوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه : -

---

[١] صالح ، مصادر التشريع الإسلامي ومناهج الاستنباط ، ص ١٥٠.

( إن أمتي لا تجتمع على ضلالة ، فإذا رأيتم اختلافا فعليكم بالسواد الأعظم ) رواه ابن ماجة [1] .

والإجماع نوعان : علنيّ : وهو الاتفاق الجماعي للعلماء على رأي معين تجاه مشكلة ما والتصريح به . . وسكوتيّ : وهو اتفاق أكثر العلماء على حلٍّ معيّنٍ تجاه قضيةٍ معيّنةٍ علناً وسكوت الباقي منهم ، فلا يؤيدونه ولا يعترضون عليه. وقد وقع الإجماع بالفعل في صدر الدولة الإسلامية ولمس جوانب تنظيميةٍ عديدةٍ ماليةٍ وإداريةٍ واقتصاديةٍ مثل قرار حرب المرتدين وما نعي الزكاة في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه ، وقرار الاحتفاظ بالأراضي العراقية الخصبة { السواد } المفتوحة وعدم تقسيمها على المقاتلين في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، والاتفاق على نسخةٍ واحدةٍ من القرآن الكريم ، وهي قراءة حفص ، دون المصاحف الأخرى وذلك في عهد عثمان بن عفان رضي الله عنه ، وغيرها من صور الإجماع المتمثلة في قراراتٍ أخرى .

ونظراً لأهمية الإجماع كمصدرٍ فقهيٍّ مفيدٍ لمواجهة الأحداث الجديدة بأحكامٍ { تنظيمات } شرعيةٍ مناسبةٍ ، فقد تأسس مجمعٌ فقهيٌ إسلاميٌ وذلك بموجب قرار أصدرته الأمانة العامة لرابطة العالم الإسلامي رقم [٧٩٨] في ٢٩ جمادى الأولى

---

(١) إبن ماجة ، سنن ابن ماجة ، ج٢ ، ص ١٣٠٣ ، حديث رقم ٣٩٥٠ .

سنة ١٣٩٨ هـ [١]. وهو يضم عدداً من العلماء والفقهاء والمحققين الممثلين لبعض الدول الإسلامية . ويمكن للمجمع إصدار قراراتٍ عديدةٍ لها علاقةٌ بالنواحي الإدارية والاقتصادية والاجتماعية . . مثل موقف الإسلام من المعاملات البنكية المعاصرة والتنظيمات الخاصة بالمصارف الإسلامية والنشاطات التجارية وشركات التأمين وما شابه ذلك. ويمكن الاطلاع على مثل هذه القرارات من خلال الأعداد للمجلة الخاصة بذلك والتي يصدرها المجمع بشكلٍ دوريٍّ .

٢) **القياس** : Syllogism

وهو يعني الحكم على حالة معينة لم يردْ بصددها نصٌّ شرعيٌّ في الكتاب أو السنة أو الإجماع مقارنةً بحالةٍ أخرى ورد فيها حكمٌ معينٌ لاشتراكهما في العلّة . . أي بمعنى آخر مقارنةُ حالةٍ راهنةٍ ليس لها حكمٌ معينٌ بحالةٍ ماضيةٍ جاء فيها حكمٌ شرعيٌ واستخدام نفس الحكم لاشتراك الحالتين في عِلّةٍ واحدةٍ . . مثل جريمة من يتقوّل على شخصٍ معينٍ ويُنْسَبُ إليه عملاً فاحشاً ، فإن أقام بينة على ذلك نجا ، وإلا فإنه يعدّ قذفاً، ويقاس حدَّه على قذْفِ المحصنات من النساء فيعاقَبُ بثمانين جلدةً جزاء افترائه .

---

[١] رابطة العالم الإسلامي ، نشرة عن نشاط المجمع الفقهي الإسلامي التابع للرابطة ، ص٤ .

وكذلك قاس عمر رضي الله عنه حدّ السكران على حدّ المفتري { القاذف } بعد أن أشار إليه بذلك أمير المؤمنين علي كرم الله وجهه ورضي عنه الذي قال :

" إن السكران إذا سكر هذي ، وإذا هذي افترى { شتم الآخرين بما ليس فيهم من فحش } فاجعلْ له حدَّ الفِرْية {القذف} فجعله عمر حد الفرية ثمانين {جلدة} " .[1]

ومن أمثلة ذلك أيضا تحريم مختلف أنواع المخدرات قياساً على تحريم الخمر لوجود عِلّةٍ مشتركةٍ بين الفرع والأصل وهي التأثير على العقل البشري بزوال وعيه كُلّياً أو جُزْئياً .

ودليل العمل بالقياس قوله تبارك وتعالى :

**﴿. . . وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلّا العالمون ﴾**

من الآية ٤٣ : سورة العنكبوت .

والدليل من السنة أن رجلاً سأل الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه عما إذا كان من الممكن أن يحجّ عن أبيه الذي مات فأجابه :

( أرأيتَ لو كان على أبيك دَيْنٌ أكنت قاضيه ؟ ) قال : نعم ، قال : ( فدَيْنُ الله أحق )[2] .

---

[1] الصنعاني ، سبل السلام ، ج٤ ، ص٦٠.

[2] النسائي ، سنن النسائي ، ج٥ ، ص١١٨ ، حديث رقم ٢٦٤٠.

وهذا قياسٌ واضحٌ لدَيْنِ الله عزّ وجلّ على دَيْنِ العباد في وجوب القضاء . . وورد في الأثر أن الفاروق عمر بن الخطاب كتب إلى عامله أبي موسى الأشعري رضي الله تعالى عنهما قائلاً :

" . . . واعرِفْ الأشباه والأمثال ثم قِسْ الأمورَ بعد ذلك ".[١]

ويمكن لجهازٍ معينٍ من أجهزة الدولة ، ضمن لوائحه الداخلية وتنظيماته المتعلقة بشؤونه الخاصة والمساعدة على تحقيق أهدافه العامة ، أن يتعامل مع حالةٍ معينةٍ قياساً بحالةٍ مماثلةٍ أخرى ظهرت في جهازٍ آخر مماثلٍ أصدر لها تنظيماً خاصاً بها متى ما ظهرتْ علّةٌ مشتركةٌ بين الحالتين ، مثل إذا ظهرتْ في جامعة الملك سعود مجموعةٌ من الحلول لمعالجة قضايا إدارية معينةٍ خاصةٍ بتعاقد مع موظفين ، أو بتحكيم أبحاثٍ ، أو بترقياتٍ علميةٍ ، أو خاصةٍ بشؤون الطلاب ، أو ما شابه ذلك ، فإن في مقدور جامعة الملك عبد العزيز أن تصيغ حلولاً مماثلةً لمثل هذه القضايا قياساً عليها طالما أن هناك علّةً مشتركةً تربط بينهما.

---

(١) عبد الله ، مجموعة الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة ، ص٤٢٨ .

# المبحث الثاني

## المصادر الاجتهادية المتغيرة :

Changing Secondary Sources

وهي تلك الروافد التشريعية التي أقرّها فقهاء المسلمين وهي متغيّرةٌ غير ثابتةٍ لتقلّبِ وتغيُّرِ الظروف المحيطة بالحالة المطروحة للدراسة . . وهذه المصادر التنظيمية تشمل الآتي : -

١) **العُرْف** Custom

وهو في أبسط مفهومٍ له ، ما درج عليه الناس من قولٍ أو فعلٍ ، أو تركٍ ، يُشتَرَطُ في الأخذ به عدمُ مخالفته لنصٍّ شرعيٍّ.

ومما شاع من أقوال المسلمين عن العُرف : الثابتُ بالعُرْف كالثابت بالنصّ .. وقد استدل بعضهم بقوله تعالى :

**﴿ خُذِ الْعفوَ وأْمُرْ بالعُرْف . . . ﴾**

من الآية ١٩٩ : سورة الأعراف .

ودليله من السنة قوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه:

( فما رأى المسلمون حسناً فهو عند الله حسنٌ . . . ) [١]

والعُرف ينقسم إلى نوعين :

**قوليّ** : وهو تعوُّدُ الناسِ على استعمال كلمةٍ أو عبارةٍ بمعنى خاصٍ مثل كلمة { الولد } التي يُقصَدُ بها عُرْفاً الإبن والإبنة ، حيث يقول المولى عزّ وجلّ :

**﴿ إنما أموالكم وأولادكم فتنةٌ . . . ﴾**

من الآية ١٥ : سورة التغابن .

فكلمة الأولاد هنا لا تعني الذكور فقط ، وإنما تعني الأبناء والبنات على السواء . وكذلك كلمة { مرسوم } فإنه من الناحية التنظيمية يختلف مفهومها عرفا عن كلمة { أمر } حيث إن المرسوم مصدره مجلس الوزراء – كما في المملكة مثلاً – أما الأمر فمصدره شخص الحاكم ملكاً كان أو رئيساً أو غيره.

**فعليّ** : وهو عمل شيء اعتاد الناس فعله دون أن يكون مقنناً مثل إذا أقدمتْ الحكومة على استئجار وحداتٍ سكنيةٍ أو شرائها بجعلها مكاتب أو سكنا ، فإنه يترتب عليها أن تدفع نسبةً مئويةً معينةً { ٢,٥٪ تقريبا } من القيمة الإجمالية كأجرة

---

[١] إبن حنبل ، المسند ، ج١ ، ص ٣٧٩ .

للسعي { الدلالة } لمن سعى في ترتيب العملية من بدايتها حتى نهايتها . .

وهـــذا يعتبر عُرْفـــاً عاماً لعموم العمل به في جميـــع أنحـــاء البلاد . . كما أنه يوجد عُرْفٌ خاصٌ وهو ما يقتصـــر علـــى أهالي منطقة معينة دون أخرى.

٢) **الاستحسان** : Preference

وهو اعتبـــار الشيء حسناً . . ويعني الحُكْمَ على مسألةٍ بحُكْمٍ يخالف حُكْم نظائرها [١] .

كما أنه يفيد العمل بأحسن الدليلين أو ترجيح حكمٍ على آخـــر تجاه قضيةٍ ما نظراً لوجود دليلٍ أقوى . . ودليله من القـــرآن قوله تعالى :

**﴿ . . . وأْمُرْ قومك يأخذوا بأحسنها . . . ﴾**

من الآية ١٤٥ : سورة الأعراف .

وهذه الآية تشير في مجملها بضرورة اختيار الحُكْمِ الأحســـن والأفضل . . وتوجد أمثلة عديدة توضح أهمية هذا المصـــدر التنظيمي العظيم في حياة المجتمع المسلم مؤسساتٍ وأفراداً .

فمن المعروف أن الموظف إذا نصّب له شخصاً معيناً وكيـــلاً عنه لاستلام مرتبه الشهري من المؤسسة التي يعمل فيـــها ،

---

[١] التركي ، أسباب اختلاف الفقهاء ، ص ١٢٦ .

فإنه يلزم تسليم المرتب إلى هذا الوكيل . ولكن يحق للمؤسسة أن تمتنع استحساناً عن تسليم الوكيل مرتّب موكله وذلك لورود احتمال أن ينكر الموكل الوكالة وخاصةً إذا لم يتم الاتفاق مسبقاً مع رئيسه المباشر والمسؤولين في المؤسسة على هذا الأمر أو مضى على الوكالة وقت أطول ، وكذلك إذا كانت فترة غيابه قصيرةً لا تبرر ضرورة تسليم المرتب إلى الوكيل . . والمؤسسة تُقّدِمُ على هذا التصرف صوناً للحقوق وبناءً على قاعدة الاستحسان . .

وكما هو معروف أن التبايع على مبيعٍ غائبٍ لا يجوز في الإسلام كبيع السمك في الماء والطير في الفضاء والثمرة على الشجرة قبل نضجها . . إلا أنه استحساناً يجوز التعاقد على بيع عين غائبة إذا قُيِّدَتْ بشرط مواصفاتٍ معينةٍ يتعذر اكتمال الصفقة دون توافرها كلها أو جلها بصورة ترضي المشتري .. كمن يتعاقد مع مقاول لبناء مسكنٍ له وفقاً للمواصفات الموجودة على الخرائط الهندسية فيتطلب من المشتري {صاحب المسكن} دفع ألوف الريالات للمقاول مقدماً من أجل البدء في عملية البناء .

وللاستحسان أهمية بالغة في مصادر التنظيم الإداري في الإسلام حيث أن أحكامه تحقق المنافع وتعايش واقع المجتمع . وهو من الأدلة الكافية التي تشير إلى أن الشريعة الإسلامية

أبعد ما تكون عن الخيال وأقرب ما تكون إلى الواقع والتطبيق ، والحرص على مصالح البشر وقضاء حاجاتهم تسييراً وتيسيراً .

٣) **المصالح المرسلة** : Non-Specified Benefits

المصالح جمْعُ المصلحة . . فما معنى المصلحة ؟

المصلحة هي كل ما يَجْلُبُ نفعاً ، أو يدفعُ ضرراً ، أو يَدْرأُ مفسدةً . . وهي **ثلاثة أنواع** : -

(أ) المصلحة المعتبرة : وتشمل كل مباحٍ أقره الشرع وحرص على تنظيمه وحمايته مثل البيع والشراء والتجارة والزراعة والصناعة وكل ما يمارسه المجتمع من نشاطات في حياته الاعتيادية اليومية .

(ب) المصلحة الملغاة : وتشمل كل ما لم يبحْهُ الشرع ، وكل ما يأمر بتركه ، ويزْجُرُ من يعمل به ويعاقبه ، وقد شرّع الإسلام لها أحكاماً لاجتنابها كالفواحش والمنكرات ، ما ظهر منها وما بطن .

(ج) المصلحة المرسلة : وهي كل ما لم يردْ فيه دليلٌ واضحٌ في الإسلام على اعتباره أو إلغائه . فاللجوء إلى المصالح المرسلة إنما يهدف أساساً إلى رفْع الحرج عن الأمة الإسلامية والدليل قوله تعالى :

**﴿ . . وما جعل عليكم في الدين من حرج . . ﴾**

من الآية ٧٨ :سورة الحج .

ودليل من السنة قوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه:**( لا ضرر ولا ضرار )** .[١]

ومن أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند العمل بأحكام المصالح المرسلة الآتي : -

١. أي تنظيم يصدر من المصالح المرسلة يجب أن يكون واضحاً ومحدداً .

٢. يجب أن لا يتعارض مع نصوص الشريعة الإسلامية في الجوهر والهدف .

٣. يجب أن لا يتعامل مع أي محرّمٍ أو محظورٍ .

٤. يجب أن لا يؤدي مستقبلاً إلى أمرٍ مخالفٍ للشرع .

٥. يجب أن يكون الحكم ضرورياً بحيث يترتب على غيابه خطرٌ أو مفسدةٌ.

ومن الملفت للنظر وجود تعارض – أحياناً – بين الحكم الصادر من منطلق المصالح المرسلة وبين نصٍّ موجودٍ في القرآن الكريم أو في السنة الشريفة . . ولكن هذا التعارض

---

[١] أنس ، موطأ الإمام مالك ، ص٥٢٩ ، حديث رقم ١٤٢٦ .

إنما هو في المظهر والشكل فقط وليس في الجوهر والهدف إذ أن هدف الشريعة الجوهري والأساسي هو تحقيق المصلحة العامة للبشر وتيسيرها من أجل توفير الخير والرخاء والأمن والأمان والازدهار . . ومن صور هذا التعارض الشكلي هو عدول الفاروق رضي الله عنه عن إقامة حد السرقة بقطع يد السارق الذي أمسك به في عام الرمادة مستنكراً ذلك بأنه كيف يقطع يد شخص لم يوفر له سبل لقمة العيش . وكان قد سوق المذكور لِفاقةٍ عانى منها في حينها ولم يكررها . وموقف أمير المؤمنين هذا والمبني على قرار ناشئ من المصالح المرسلة يتعارض ظاهراً مع حد السرقة المنصوص عليه في كتاب الله الكريم ، ولكنه يتفق مع مقصود الشرع الحنيف .

كما عدل الفاروق أيضاً عن حد التغريب لمدة عام للزاني غير المحصن واكتفى بالجلد والسجن نظراً لفرار بعض من غربوا إلى أرض الروم والتحاقهم بشعوبها ، علماً بأن الجلد والتغريب حدٌّ شرعيٌّ أقرته السنة الشريفة في مثل هذه الحالات .

ولما اهتزت ذمم الناس واستخف بعضهم بالأمانة في العمل قام أمير المؤمنين الإمام علي كرم الله وجهه ورضي عنه

بإصدار تنظيم يسمى { تضميـــن الصنـــاع }[1] بنـــاء علـــى المصالح المرسلة . . وهي أشبه بما يسمى اليـــوم بالضمـــان "Gurantee" وهو أن يضمن الصانع ما يصنعه ويبيعه إلـــى الناس لاستعماله. فلما غضب معشر الصناع على هذا القـــرار وذهبوا إليه محتجين أجابهم بأنه لا يضمن جـــودة عملـــهم إلا ضمانهم لـــه .

ومن الأمثلة الحاضرة لهذه الأحكام أيضا منْـــعُ الإضرابـــات الجماعيـــة عن العمل في الأجهزة الحكومية في بعض الـــدول – كالمملكة مثلاً – واعتبارها جريمةً يعاقب عليها القانون لمـــا ينتج عنها من أضرارٍ أمنيةٍ واقتصاديةٍ واجتماعيةٍ على البـــلاد والعباد . . إذ إنه ليس من المصلحة أن يضـــرب الموظـــف الحكومي عن العمل وهو على رأس العمل . . والصحيح هـــو أنه إذا شعر بظلمٍ في أمر ما ، له أن يعترض ويرفع شـــكواه إلى المسؤولين مع استمراره في العمل حفاظاً على المصلحـــة العامة ، وإذا لم يَطِبْ له الحال أو لم يقتنع بالرد على طلبه فله الحق أن يترك العمل نظاماً . . وما يســـري علـــى القطـــاع الحكومي ليس بالضرورة يسري على القطاع الخاص نظـــراً لاختلاف طبيعة الأعمال ونوعيتها وأهميتها في القطاعين .

---

[1] أنظر كتاب المغني لابن قدامة ، ط٤ ، ج٨ ، ص ص ١٠٣ – ١٠٤ ، وكذلك كتاب كشف القناع عن تضمين الصناع للمعداني ، ص ص ٧٣ – ٧٩ .

**٤) سدّ الذرائع : Prevention of Legal Acts Causing Misconduct**

وُيقصد به إصـــــدار حكمٍ يمنع ما هو مبـــاحٌ شـــرعاً لأنـــه يفضي إلى أمرٍ غير مباحٍ . أي ، بمعنى آخر ، هـــو تنظيـــمٌ يحظر ممارسة ما هو جائزٌ شرعاً خشية أن يؤدي إلى ما هـــو غير جائزٍ . .

ودليله من القرآن الكريم قوله تعالى :

**﴿ ولا تسبّوا الذين يدعون من دون الله فيســبّوا الله عَــدْواً بغير علْمٍ . . ﴾**

من الآية ١٠٨ : سورة الأنعام .

أي أن سبّ الأصنام والأوثان جائزٌ في الإسلام إلّا أن شـــتمها أمام ُعبَّادها غير جائزٍ حتى لا ينتقموا من الشاتم فيشتمون مـــا يعبده .

**وسد الذرائع ثلاثة أنواع هي :-**

**١- ما يجب سده بالإجماع :**

مثل من أراد القيام بعملٍ خيريّ كحفر بئرٍ ماءٍ لسكان قريـــةٍ معينةٍ . فهذا - بلا شك فيه - عملٌ مبرورٌ . ولكن أن يـــأتي ليضع هذا البئر في منتصف الطريق العام الوحيد للقرية ، فإن هذا لا يجوز لما سينتج عنه من أضرارٍ لا حصر لـــها ممـــا

جعل الشرع ينادي بسدِّهِ ، أي بمنْعِهِ ، حرصاً على المصلحة العامة.

وكذلك الحال في التهادي بين المسلمين فهو أمرٌ مستَحَبٌّ ويتفق مع التوجيهات النبوية الكريمة التي تحثّ عليه إذ يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(. . وتهادوا تحابوا. . ) [1] ، إلا أن إهداء القاضي أثناء التقاضي عنده ، وإهداء الطالب لأستاذه أثناء تسجيل المادة عنده أو ما شابه ذلك يعتبر عملاً محظوراً شرعاً وذلك لاحتمال تفسيره بأنه رشوة ، فيجب عندئذ سدُّهُ، أي منْعُهُ، صوناً للأمانة ودرْءاً لأي شبهةٍ تحوم حولها . وعملية التصاق البيوت ، وخاصة المبنية من القش – مثلاً – وقربها من بعض فهي أمرٌ مباحٌ ، إلا أنه يجب منعها شرعاً لما يُتوقّع أن ينتج عن ذلك من كوارث مدمِّرةٍ عند نشوب حريقٍ في إحداها حيث يصعب السيطرة على النيران لسرعة انتقالها من منزلٍ إلى آخر .

ومثال آخر هو قيادة المرأة للسيارة { العربة } . . ويمكن أن يحدث هذا المثال ردود فعلٍ متباينةٍ لدى الكثير من القرّاء إلّا أنه يرد في هذا السياق لتوضيح الفكرة للقارئ . . فالمرأة ساقتْ دابّتَها بنفسها في الجاهلية وفي الإسلام ولا غبار على

---

[1] إبن أنس ، الموطأ ، ج٢ ، ص٩٧ ، حديث رقك ١٨٩٦.

ذلك . ولما أصبحتْ في هذا الزمان قِيَمُ الناس وأخلاقُهم في تغيُّرٍ وتذبذُبٍ يدعو إلى الحذر الشديد والحيطة الكافية ، تنبّهَ فقهاء الإسلام في بعض البلدان بتوفيق الله عزّ وجلّ - وخاصةً في المملكة العربية السعودية - إلى عدم السماح لها بتفرُّدِها في قيادة السيارة نظراً للأخطار التي يُتَوقَّعُ أن تقع المرأة فيها مما سيترتّب على ذلك من ذويها من ثاراتٍ وردود فعلٍ عنيفةٍ تسوق المجتمع إلى فوضى لا حاجة له فيها . . ومن منطلق سدِّ الذريعة مُنِعَتْ المرأة من قيادتها لسيارتها، ويرى المؤلف صواب ذلك وخاصةً إذا كانت بمفردها ، ما لم توضَعْ ترتيباتٌ شرعيةٌ وفنيةٌ ونظاميةٌ مسبقةٌ تُسمح لها بذلك.

**٢- ما هو ملغى بالإجماع :**

أي ما لا يجب سده بالإجماع مثل منع التجاور بالبيوت خِشْيَةَ الفساد . . وهذا أمرٌ مرفوضٌ بالإجماع نظراً لانضباط المجتمع المسلم وخضوع أفراده لمعايير الردع القانونية لمعاقبة من تسوِّلُ له نفسه في ارتكاب مخالفاتٍ تؤذي جيرانه أو تمسَّ محارم الناس أو تضرَّ بمصالحهم وأمنهم .

ومثال آخر وهو عمل المرأة وأهميته في بناء المجتمع . . حيث يعترض بعض المفكرين على عملها الذي يضطرها إلى الخروج من البيت ويعتقدون في أن مكانها الطبيعي هو البيت، وأن ضياعها يكمن في خروجها إلى العمل ، فيجب عندئذٍ

مَنْعُها . . والواقع هو ضرورة مشاركة المـرأة فـي عملية التنمية متى ما توافرت الضوابط الشرعية اللازمة لذلـك . . وبما أن العلم نورٌ وهو واجبٌ على كل مسلم ومسلمة ، والأم المتعلمة خير من الأم الجاهلة . . وقال شوقي رحمه الله :

**الأم مدرسةٌ إذا أعْددتَها أعْددتَ شعباً طيب الأعراقِ**

فمن ذا الذي يعدُّها ؟ ومن يعلّمُـها ؟ ومـن يـهتمّ بشـؤونها ومشاكلها ؟ ومن يعالجُها ويشْرفُ على خصوصياتها الصحية؟ وغير ذلك من المسائل النسوية الأخرى . والإجابـة هـي : المرأة وخاصة في المجتمع المسـلم . . ولـذا فـإن منْعَـها مرفوضٌ بإجماع العلماء نظراً لحاجة المجتمع الماسـة إلـى دورها الأساسي في تلبية احتياجات النسـاء بشـتى أشـكالها وطبيعتها ومراحلها .

**٣- ما هو مختلف فيه :**

وذلك كبعض البيوع التي تحمل شُبْهة الربا أو تقود إلى الربـا كبيع الآجال : أَمْهِلْني أَزِدْكَ ! { زيادة } أو حُطَّ عني أَوْفِـكَ ! {حطيطة} مثل بيع التقسيط . . وما أكثر الأبحاث التي كتبـتْ في هذا المجال فمنها المؤيد ومنها المعارض لهذا النوع مـن البيوع . ولقد " ذهب أبو حنيفة والشافعي إلى عـدم اعتبـار الذريعة في هذا النوع وإن جانب الإذن يترجح علـى جـانب المنع ، فالأصل هو الإذن . . . كما ذهب الإمامـان : مـالك

وأحمد إلى اعتبار الذريعة من هذا النوع وقررا بُطْلانَ العقد ، للاحتياط ، ولا عبرة بالإذن الأصلي ، لأن دفْعَ المضارّ مقدّم على جلْبِ المصالح "[1].

ويروى من حديث زيد بن أرقم أن امرأةً قالت لعائشة – رضي الله عنها :

" إني ابتعتُ منه عبداً بثمانمائة إلى العطاء ، فاحتاج إلى ثمنه فاشتريته منه قبل محلّ الأجل بستمائة ، فقالت عائشة : بئسما شريْتِ وبئسما اشتريتِ ، أَبْلِغي زيداً أنه أبْطلَ جهاده مع رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إن لم يتُبْ، قالت : أرأيتِ إنْ تركْتِ وأخذْتِ الستمائة دينار ؟ قالت : نعم. فمن جاءه موعظةٌ من ربه فانتهى فله ما سلف " [2] .

٤-الاستصحاب : Deduction by Presumption

ويقصد به استخدام حكم ثابتٍ على حالةٍ حدثتْ في الماضي لحالةٍ مماثلةٍ حدثتْ في الوقت الحاضر مالمْ يطرأْ عليها تغييرٌ ملحوظٌ. وهو يقوم على أربعة أصول فقهية تعتبر أدلةً لحالاته ، ويمكن توضيحها مع أمثلة فيما يأتي : [3]

---

[1] إسماعيل ، مصادر التشريع الإسلامي وموقف العلماء منها ، ص٢٨٠ .

[2] إبن رشد ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، ج٢ ، ص ١٤٢ .

[3] زيدان ، مدخل لدراسة الشريعة الإسلامية ، ص ص ٢١٣ – ٢١٤ .

**الأول :** الأصلُ بقاءُ ما كان علي ما كان عليه حتي يثبتَ ما يغيره .

- مثل حضور الموظفين : يُفْتَرَضُ أن المدير أو المشرف أو المسؤول يلاحظ باستمرار تأخُّرَ حضور بعض الموظفين لفترة نصف ساعة أو أكثر يعني بين الساعة ٨ والساعة ٩ صباحاً – فإذ حدث أن باشر نفس هؤلاء النفر من الموظفين أعمالهم في تمام الساعة ١٠ صباحاً وصادف حضور المدير المسؤول إلى مكتبه الساعة ١٠ و ٥ دقائق صباحاً ووجد تواقيعهم على كشف الحضور . . فإنه استصحابا لا يجوز للمدير افتراض حضورهم متأخرين مطلقاً لمجرَّدِ تعوُّدِه على ملاحظة تأخُّرِهم ما لم يكن ذلك مثبتاً كتابةً أو شفاهةً بشهادة آخرين ، لأنه بناءً على هذا الأصل فهم حاضرون مثل غيرهم من الموظفين . .

- ومثل حضور الطلاب : فإذا نسي الأستاذ أن يقرأ على طلبته أسماءهم للتأكد من حضورهم ولم يتعرّفْ بعدُ على كل الأسماء فإنه استحساناً وبناءً على هذا الأصل ، لا يمكن له أن يعتبر أياًّ منهم غائباً بعد انصراف بعضهم بناءً على ذاكرته لأن حضورهم هو الأصل .

**الثاني :** الأصل في الشيء الإباحة إلا ما ورد فيه نصٌّ واضح.

فالأكل والشرب والملبس وغير ذلك من حاجات الإنسان الضرورية والكمالية مباحةٌ أصلاً إلا ما يتعارض منها مع الإسلام نصاً وروحاً . . فمثلاً الأجبان والحلويات والبسكويتات المصنّعة في الخارج هي في الأصل جائزة إلا إذا خالطها شيءٌ من مشتقّات حيوانية دون توضيح نوع الحيوان – دهن حيوان Animal Fat – وظهر ذلك في المحتويات على الورقة الملصقة على العلبة فهي حرام ، وذلك لتعوُّدِ تلك الأمم على أكل الخنزير ومشتقاته في مختلف الصناعات الغذائية . وهو ما ينبغي العمل بموجبه من قبل الجهاز الإداري المسؤول عن رقابة الأغذية والمشروبات المحلية والمستوردة على السواء في المجتمع المسلم.

**ثالثاً** : <u>الأصل أن اليقين لا يزول بالشك وخاصة في الحقوق .</u>

- مثل هذا يعني أن القاضي إذا هَمّ بتوزيع التركة على الورثة الشرعيين وكان أحدهم غائباً ، فلا يمكن له أن يشك في بقائه على قيد الحياة فيفترض وفاته ليسهل عليه أمر التوزيع ، لأن الأصل هو الحياة وهي اليقين الذي لا يخامره شك .

- وكذلك إذا قرر القائد الإداري صرف مكافأة تشجيعية لموظفيه تقديراً لجهدٍ طيبٍ بذلوه وأداءٍ جيدٍ نفذوه وكان أحدهم عند التكريم غائباً . فلا يمكن اعتباره – بناءً على

الشك – أنه ترك العمل فيحرم من المكافأة بمجرد تغيبه عن العمل حتى ولو غاب أياماً لأن الأصل هو شغله لوظيفته وانتظامه في عمله وهو يقين لا يدانيه شك .

- ومثال آخر وهو أنه لو وُجدتْ وظيفةٌ شاغرةٌ تتطلّب فيمن يشغلها درجةً علميةً عاليةً ، وكان أحد المتقدمين لها على وشك التخرج ، وإنّ أمْرَ تخرُّجِه مرهونٌ باعتماد قائمة المتخرجين أو إنهاء إجراءات التخرج أو إصدار وثيقة من مسجل الجامعة ، فلا يمكن عندئذ اعتباره أنه أنهى الدرجة وتخرَّجَ فعلاً ليتم تسكينه في هذه الوظيفة ، لأن الأصل هو درجتِه العلمية الراهنة التي يحملها وهي اليقين ، وليست الدرجة العلمية المطلوبة والتي لم يثبت ما يؤيد حصوله عليها بعد .

**رابعاً : الأصل في الشيء براءة الذمّة .**

- وهذا يعني أن على المدعي البينة وعلى من أنكر اليمين . فمن ادعى على غيره جُرماً أو دَيناً فعليه الإثبات ، لأن المتهم بريء حتى تثبت إدانته . فلا يمكن اتهام الموظف بما ليس فيه ما لم تتوافر الدلائل الكافية لدى الجهة المعنية حرصاً على عدم المساس بمشاعره وصوناً لكرامته كإنسان.

## ٥) رأي الصحابي : Prophet's Companion Opinion

وهو حكم معين لصحابيٍّ من صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وليس لتابعيٍّ تجاه قضيةٍ معينةٍ اجتهاداً منه . والأخذ به واجبٌ ما لم يتعارض مع نصٍّ شرعيٍّ أو يصطدم بمعارضةٍ من أنداده من الصحابة رضوان الله عليهم أجمعين ، لأنهم أعلم بالتأويل وأفهم للمقاصد . ودليله قول الله تبارك وتعالى :

**﴿ والسابقون الأولون من المهاجرين والأنصار والذين اتبعوهم بإحسانٍ رضيَ الله عنهم ورضُوا عنه . . ﴾**

من الآية ١٠٠ : سورة التوبة .

والدليل من السنة قول المصطفى عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وعلى آله وصحبه :

( . . فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء المهديين الراشدين . . ) .[١]

ومن الناحية التنظيمية الشرعية توجد أربعة وجوه حول رأي الصحابي يمكن باختصار ضرب أمثلة لتوضيحها على النحو الآتي : -

### الوجه الأول :

إذا كان رأي الصحابي نقلاً عن النبي صلى الله عليه وسلم

---

[١] إبن ماجة ، ( مرجع سابق ) ، باب اتباع سنة الخلفاء الراشدين ، ج١ ، رقم الحديث ٤٢ .

وعلى آله وصحبه فالعمل به واجبٌ لأنه أصلاً سنةٌ ، كأن يقول : كنّا نفعلُ أو كنت أفعلُ في عهد رسول الله كذا وكذا .. مثل ما روي عن سعيد بن المسيِّب عن سعد، رضي الله عنهما قال :

( كنا نكري الأرض بما على السواقي من الزرع وما سعد بالماء منها ، فنهانا رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عن ذلك وأمرنا أن نكريها بذهب أو فضة )[1] .

**الوجه الثاني :**

إذا كان رأي الصحابي موافقاً للصحابة رضوان الله عليهم أجمعين فالأخذ به واجبٌ أيضاً لأنه أصلاً إجماعٌ ، مثل قرار أبي بكر الصديق رضي الله عنه في محاربته لمانعي الزكاة الذي صرح به هو أولاً ثم أَجْمَعَ الصحابة الأجلّاء على العمل بموجبه .

**الوجه الثالث :**

لا يعتبر رأيه ملزماً لأنداده من الصحابة بل لمن دونهم من الصحابة وعامة الناس .

---

[1] السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٣ ، ص ص ٦٨٤ – ٦٨٥ ، حديث رقم ٣٣٩١ .

مثل أمر عمر لأبي موسى الأشعري رضي الله عنهما بجلْدِ أحد الكتاب[١] عنده لأنه لَحَنَ في تقريرٍ بعث به إليه ، وكذلك ضرْبِ كلِّ مَنْ لم يقرأْ من أهل البوادي . وهذا – كما يبدو جلياً – دليلٌ واضحٌ على حرصه رضي الله عنه على اللغة العربية وعلى انتشار التعليم إلا أن هذه القرارات لم يعملْ بها بعده أحدٌ من الصحابة الأجلّاء .

**الوجه الرابع :**

لا يعتبر رأي الصحابي ملزماً على الإطلاق إذا عارضه رأي صحابي ندٍّ له .

والأمثلة في ذلك كثيرةٌ منها أن أبا بكر رضي الله عنه لما قدم عليه المال ، جعل الناس فيه سواء ، وقال : فضائلهم ( أي الناس ) عند الله . . فأما هذا المعاش فالتسوية فيه خيرٌ . وجاء من بعده عمر رضي الله عنه ، وكان لا يرى التسوية في العطاء ، بل يفاضل بين الناس بحسب بلائهم وسبْقهم في الإسلام [٢] . إذ كان يعتقد في ألا يسوي بين من آمن قبل الفتح وبين من آمن بعده ، ومن قاتل مع رسول الله بمن قاتله " ولا يجعل الوضيع الجبان مثل الشريف الشجاع ، ولا يسوّي بين نشيطٍ مجتهدٍ وبين خاملٍ كسلان ، فإن ميزان الله تعالى

---

(١) إبن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، ص ١٢٩ .

(٢) إبن سلام ، كتاب الأموال ، ط١ ، ص ص ٣٧٣ – ٣٧٤ .

يأبى ذلك " [1] وكذلك عندما هَمّ الفاروق رضي الله عنه بجلْدِ امرأةٍ حاملٍ اعترضه الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه قائلاً له[2] :

" إنّ جعلَ اللهُ لك على ظهرها سبيلاً ، فما جعل لك على ما في بطنها سبيلاً " فقال عمر : " لولا معاذ لَهَلَكَ عمر " وألغى قراره . .

ومثال آخر وهو عندما نهى عمر رضي الله عنه عن المغالاة في المهور وأمر بردّ ما هو فائضٌ عن القدر المعقول إلى الزوج ، فاعترضته امرأةٌ – صحابية جليلة – قائلة :[3]

أيعطينا الله تعالى بقوله :

**﴿ . . . وآتيتم إحداهنّ قنطاراً فلا تأخذو منه شيئاً . . ﴾**

من الآية ١٠٠ : سورة النساء .

ويمنعنا عمر ؟ ! فقال : " امرأةٌ أصابتْ ورجلٌ أخطأ " وألغى عمر قراره في حينه لأنه كان وقّافاً عند قول الله تعالى وقول رسوله الكريم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه .

---

(١) إبن سلام ، ( المرجع السابق ) ، ص ٣٢٣ .

(٢) إبن حجر العسقلاني ، الإصابة في تمييز الصحابة ، ج٣ ، ص٤٢٧ ، انظر أيضاً منتخب كتر العمال ، (حاشية المسند ) .

(٣) إبن كثير ، تفسير ابن كثير ، ج٢ ، ص٢٣١ .

## ٦) عمل أهل المدينة Al-Madina Norms

وهو تلك التصرفات التي نهجها أهل المدينة المنـــورة ســـواء اقتداء برسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه فهي سُنّةٌ ، أو تقليداً لصحابته الكرام رضي الله عنهم أجمعين فـــهي اجتهادهم . ولا شك في سُمُوِّ مكانة المدينة المنورة في التاريخ الإسلامي باعتبارها دار الهجرة ، وبها تنزّل القرآن الكريم في أحكامه التشريعية ، وفيها قضى النبي عليه الصلاة والســـلام وعلى آله وصحبه بقية حياته ، كما أقام بها الخلفاء الراشدون، وكانت عاصمة دولة الإسلام الأولى في العصر النبوي وكذلك في عصر الخلافة الراشدة . . كل هذا أعطى المدينة وأهلـــها مكانةً خاصةً في المصادر الاجتهادية للتشـــــريع الإســـلامي. ودليلُ أهميةِ هذا المصدر ومكانة المدينة هو قول الإمام مـــالك في رسالته المشهورة الموجهة إلى الليث بن سعد رحمـــهما الله تعالى : " إن النـــاس تبعٌ لأهل المدينة التـــي إليهـــا كـــانت الهجرة ، وبها تنزّل القرآن " .[١]

### وينقسم عمل أهل المدينة إلى قسمين :

**الأول :**

ما تناقلتْهُ الكافّةُ جيلاً عن جيل . وهذا واجبٌ العمل به ، وهـــو نقْلٌ عن السنة الشريفة قولاً أو عملاً أو تقريـــراً أو تركـــاً ،

---

[١] القطان ، التشريع والفقه الإسلامي ، ص ٢٩٢ .

مثـــل إعفـــاء الخضراوات { الخضار والفاكهة } من الزكـــاة نظراً لتعرّضها للتلف السريع ، وكذلك تشجيعاً لتوفـــير مـــادة الخضرة باعتبارها مواد غذائية رئيسية . ويستثنى مـــن هـــذا النقل ما تغير بسبب تغيرات تاريخية واقتصاديـــة كالمقـــاييس {فرسخ ، ذراع ، الخ} والأوزان {صاع ، مد ، الـــخ} حيـــث أصبحت المقاييس اليوم بالأميال أو الكيلومـــترات، والأوزان بالكيلوجرامات أو الأرطال .

**الثاني :**

العمل عن طريق الاجتهاد : وقد انقسم فيه الرأي إلى ثلاثـــة أنواع : -

أ) فمنهم من قال بأنه ليس بحُجّـــة ولا يؤخـــذ بـــه لأنـــه اجتهاد.

ب) ومنهم من قال بأنه ليس بحُجّة ولكن يمكن الأخذ به .

ج) ومنهم من قال بأنه حُجّة ولكن لا تُحْرَمُ مخالفته .

مثل خيار المجلس ، والقنوت في الفجر .[١] وهذان مثـالان : الأول في المعاملات والثاني في العبـــادات . . ولابُـــدّ مـــن تعريف خيار المجلس في البيع ، فهو " أن يكون لكـــل مـــن

---

(١) الفاسي ، مقاصد الشريعة الإسلامية ، صـ ١٤٩ .

المتبايعين الخيار في إبقاء العقد أو فسخه وإلغائه ما داما مجتمعين في المجلس لم يتفرقا "[1] .

والقصد من هذا الخيار الاحتراز لتحقيق مصلحة الطرفين : البائع والمشتري لأنه قد يتسرّع أحدهما في الإيجاب أو القبول ثم يبدو له خلافُ ذلك لمصلحته فيمكنه تدارك ذلك في المجلس وليس بعد أن يتفرقا . " أما إذا كان هناك تحايل من أحدهما على الآخر فإن الشارع يضع حدّاً لمثل هذه التصرفات التي لا تتفق ومنهجه . . فيجيز والحالة هذه رد السلعة بأنواع أخرى من الخيارات التي توجب الرد في غير مجلس العقد "[2] . وهذه هي الحكمة من عدم قوة حجة اجتهاد أهل المدينة وأنه لا تحْرُمُ مخالفتُه ، وأن مصدر عمل أهل المدينة بصفةٍ عامةٍ لا يرقى في القوة التنظيمية {حُجّيّته} إلى مستوى بقية المصادر السابق ذكرها .

بقي شيءٌ مهمٌ جدّاً يجب الإشارة إليه في هذه العجالة قبل الانتهاء من هذا الفصل وهو أن هناك مصدراً آخر تذكره بعض كتب تاريخ التشريع الإسلامي وبعض الكتّاب المحدثين وهو : - شرْعُ مَنْ قبْلَنا : Pre-Islamic Divine Laws . فمنهم من أورده بدون تحفُّظٍ، ومنهم من بيّن ضَعْفَ هذا المصدر أصلاً وعدم جدواه تنظيماً للمسلمين في الماضي والحاضر والمستقبل .

---

[1] الفقي ، فقه العبادات : دراسة مقارنة ، ص ٢٢٧ .

[2] الطيار ، خيار المجلس والعيب في الفقه الإسلامي ، ص ص ٤٢ — ٤٣ .

وشرْعُ مَنْ قبلنا يعني مجموعة الأحكام السماوية التي ضمّنـها الله سبحانه وتعالى كتبه السابقة للقرآن الكريم والتي جاء بـها الأنبياء والرسل السابقون لهداية أممٍ معينةٍ في الماضي ، إذ إن كل رسول كان يُبْعَثُ إلى أمته الخاصة به وفي ذلك يقول المولى عز وجل :

**﴿ . . ولقد أرسلنا من قبلك رسلاً إلى قومهم . . ﴾**

من الآية ٤٧ : سورة الروم .

وغيرها من الآيات بينما رسالة الإسلام قد جعلها الله تبارك وتعالى لتكون لجميع أمم الأرض قاطبةً بلا استثناء حيث يقول عزّ وجلّ :

**﴿ قل يا أيها الناس إني رسول الله إليكم جميعاً . . ﴾**

من الآية ١٥٨ : سورة الأعراف .

**﴿ وما أرسلناك إلا كافّةً للناس بشيراً ونذيراً . . ﴾**

من الآية ٢٨ : سورة سبأ .

وإن كل هذه الحيثيات تشجّع على معارضة هذا المصدر ورفضه جملةً وتفصيلاً، لأن الشريعة الإسلامية جاء بها المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه كاملةً خالدةً لا يشوبها نقْصٌ ولا ينالها عيبٌ . . والدليل قول الحق سبحانه وتعالى :

**﴿ . . اليومَ أكملْتُ لكم دينكم وأتممتُ عليكم نعمتي ورضيتُ لكم الإسلام ديناً . . . ﴾**

من الآية ٣ : سورة المائدة .

ولقد أشار بعض الكتاب [١] إلى أعمال معينة ذكـــرت فـــي القـــرآن الكريم كدليل على حيوية هذا المصدر وهو قوله تعالى :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين مـــن قبلكم . . . ﴾**

من سورة البقرة : من الآية ١٨٣ .

والرد على هذا الرأي هو أن الله تبارك وتعالى يخـــبر أمـــة الإسلام بأنه افترض عليها الصيام وهو شعيرة قديمة وليس بدعة لـــم يكن في الماضي ، وقد اكتسب الصيام وضعاً جديداً كيفيـــةً وزمنـــاً ووقتاً وضوابط ومعايير لم تعرفها الأمم السابقة حيث اكتملت هيئتـــه في عهد الإسلام بدرجة لم يعرف عليها في الأزمنة الماضية .

كما أشار بعضهم إلى أفعال قام بها الرسول عليـــه الصـــلاة والسلام وعلى آلـــه وصحبه بعد أن رجع إلى التـــوراة مثلاً كـــرجم اليهودي الزاني المحصن .

والرد على هذا الرأي هو أنه قد يكون صحيحاً أن الرســـول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه رجع إلى التوراة ولكن هذا لا يعني أنه يمكن العودة إلى مثل هذه الكتب للتفتيش عن حكم مـــا لأن في ذلك اتهاماً بعجز الشريعة الإسلامية عن الوفاء بحاجـــات الأمـــة

---

[١] راجع ذلك في : عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن : الأصول العامة ، ص ١٣٣ .

وهذا ما لا يمكن التسليم به . . ولم تكن عودة الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه إلى التوراة عن حاجة إلى حكمٍ بقدر ما كانت كشفاً لألاعيب اليهود عن حقيقة الحكم في توراتهم وإقناعاً لليهودي الجاني ودمغاً له بالحُجّة بأن شريعة الإسلام ما هي إلا امتدادٌ للشرائع السابقة وإكمالٌ لها . ويكفي أن أقام الرسول صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم حدّ الرجم عليه فأصبح ذلك سُنَّةً عمليةً وهي في واقع الأمر أصلٌ ثابتٌ في التشريع الإسلامي .

وأخيراً ، يمكن الإشارة باختصار إلى أهم خصائص التنظيم الإداري من منظور إسلامي وذلك على النحو الآتي : -

١- إن جميع المصادر الأساسية والاجتهادية الثابتة والاجتهادية المتغيرة تنبع أصلاً من الشريعة الإسلامية الغراء ، بينما مصادر التنظيم الإداري الحديث هي من نتاج العقل البشري وعرضةٌ للإلغاء والتغيير والإضافة .

٢- إن هذه المصادر كاملةٌ وذات نطاقٍ أوسع ، بينما المصادر التنظيمية الوضعية تختلف من بيئةٍ إلى أخرى، ومن مجتمعٍ إلى مجتمع ، ومن مذهبٍ فكري إلى آخر . فهو له نطاقٌ محدودٌ في المجتمع الشيوعي ( مثلاً ) ونطاقٌ مختلف في المجتمع الرأسمالي وهكذا.

٣- إن هذه المصادر تعترف باحتياجات الموظف الروحية والمادية والفكرية والنفسية وتعمل على التوفيق بين هذه الإشباعات ، بينما تقتصر المصادر الوضعية للتنظيم الإداري على الاهتمام بالنواحي المادية دون النواحي الأخرى.

٤- إن هذه المصادر تتسم بضوابط الرقابة الذاتية للعنصر البشري المطبق بها إلى جانب الرقابة الخارجية بأنواعها ، بينما تبدو المصادر التنظيمية الوضعية خالية تماماً من الوازع الديني مكتفية بالعنصر الخارجي في الرقابة الإدارية .

٥- إن هذه المصادر ذات طابع تعبدي لأنها تحلّ الحلال وتحرّم الحرام وتنصر الحق وتنكر الباطل وتصون الحرمات وتشجع على فعل الخيرات ، وتحمي الفضيلة وتذمّ الرذيلة نظراً لدقتها في التمييز بين الصح والخطأ والحق والباطل والخير والشر ، بينما المصادر الوضعية للتنظيم الإداري الحديث فإن معاييرها تنقصها الدقة والوضوح فهي تحلّ الحرام وتحرّم الحلال وتتبع المصالح أياً كان نوعها .

٦- إن هذه المصادر تربط عملية الجزاء ، ثواباً كان أم عقاباً ، بقطبي الدنيا والآخرة ، بينما تسقط المصادر

الوضعية للتنظيم الإداري الحديث الجزاء الأخروي من حسابها تماماً .

هذا وفي الفصل الخامس التالي سيكون الحديث عن التوظيـف باعتباره واحداً من العمليات الإدارية المهمة .

# مراجع الفصل الرابع

## 4th. Chapter References


١- إبن أنس ؛ مالك ، موطأ الإمام مالك ، إعداد : أحمد راتب عرموش، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٢- ________ ، الموطأ ، تحقيق : بشار عواد معروف ومحمود محمد خليل ، ط١ ، ج٢ ، بيروت : مؤسسة الرسالة، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .

٣- إبن الجوزي ؛ أبو الفرج ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، دمشق : دار إحياء علوم الدين ، ( د . س .) .

٤- إبن حجر العسقلاني ؛ أبو الفضل أحمد بن محمد بن علي ، الإصابة في تمييز الصحابة ، ج٣ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، ( د . س . ) .

٥- ________ ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ج٤ ، الرياض : نشر وتوزيع الرئاسة العامة لإدارة البحوث والإفتاء والدعوة والإرشاد ، (د.س.) .

٦- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج١ ، عمان : مكتبة الأقصى ، ١٣٩٧هـ/١٩٧٧م .

٧- إبن رشد ؛ محمد بن أحمد ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، تحقيق : محمد سالم الحسين وشعبان محمد إسماعيل ، ج٢ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ( د . س .) .

٨- إبن سلام ؛ أبو عبيد القاسم ، كتاب الأموال ، تحقيق: خليل محمد هراس ، ط١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م .

٩- إبن قدامة ؛ أبو محمد عبد الله بن محمد ، المغني ، تحقيق : عبد الله بن عبد المحسن التركي وعبد الفتاح محمد الحلو ، ط٤ ، الرياض : دار عالم الكتب ، ١٤١٩هـ / ١٩٩٩م .

١٠- إبن كثير ؛ الحافظ أبو الفداء إسماعيل ، تفسير ابن كثير ، ط٣ ، ج٢ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٩هـ /١٩٨٩م .

١١- إبن ماجة ، أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، سنن ابن ماجة ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج ١،ج٢ ، القاهرة : مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه ، ١٩٧٢م .

١٢- إسماعيل ؛ شعبان محمد ، مصادر التشريع الإسلامي وموقف العلماء منها ، الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م .

١٣- التركي ؛ عبد الله عبد المحسن ، أسباب اختلاف الفقهاء ، ط١ القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

١٤- توفيق ؛ حسن أحمد ، الإدارة العامة ، القاهرة : الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

١٥- رابطة العالم الإسلامي ؛ نشرة عن نشاط المجمع الفقهي الإسلامي التابع للرابطة ، الدورة الثامنة ، مكة المكرمة : مطابع الرابطة ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .

١٦- رشيد ؛ أحمد ، نظرية الإدارة العامة ، ط٥ ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨١م .

١٧- زيدان ؛ عبد الكريم ، مدخل لدراسة الشريعة الإسلامية ، ط٨ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .

١٨- السجستاني ؛ أبو داود ، سنن أبي داود ، إعداد وتعليق : عزت عبيد الدعاس ، ط١ ، ج٣ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

١٩- صالح ؛ محمد أديب ، مصادر التشريع الإسلامي ومناهج الاستنباط ، دمشق : المطبعة التعاونية ، ١٣٨٧هـ / ١٩٦٨م.

٢٠- الصنعاني ؛ محمد بن إسماعيل ، سبل السلام ، تصحيح وتعليق : فؤاد أحمد زمرلي وإبراهيم محمد الجمل ، ط٤ ، ج٤ ، بيروت : دار الكتاب العربي ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٢١- الطهطاوي ؛ عبد الرحيم عنبر ، هداية الباري إلـــى ترتيــب صحيح البخاري ، ج١ ، بـــيروت : دار الرائــد العربـــي ، ١٩٧٩م .

٢٢- الطيار ؛ عبد الله محمد ، خيار المجلس والعيــب فــي الفقــه الإسلامي ،ط١ ، الريـــاض : جامعـــة الإمـــام بـــن ســـعود الإسلامية، ١٤٠٠هـــ .

٢٣- عبد السلام ؛ جعفـــر ، النظـــام الإداري الســـعودي ، ط١ ، القاهرة : المطبعة السلفية ومكتبتها ، ١٣٩٧ هـــ / ١٩٧٧م .

٢٤- عبد الله ؛ محمد حميد ، مجموع الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة ، ط٤ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٣هـــ/ ١٩٧٧م .

٢٥- عبد الهادي ؛ حمـــــدي أميـــن ، الفكـــر الإداري الإســـلامي والمقارن: الأصول العامـــــة ، ط٢ ، القـــاهرة : دار الفكـــر العربي، ١٩٧٦م .

٢٦- الفاسي ؛ علال ، مقاصد الشريعة الإسلامية ، الدار البيضـــاء : مكتبة الوحدة العربية، ١٣٨٢هـــ / ١٩٦٣م .

٢٧- الفقي ؛ محمد علي عثمان ، فقه المعاملات : دراسة مقارنـــة ، الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٦هـــ / ١٩٨٦م .

٢٨- القطان ؛ مناع ، التشريع الإسلامي ، بيروت : دار الرسالة، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

٢٩- المزجاجي ؛ أحمد بن داود ، عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ( الاقتصاد والإدارة ) ، ج٥ ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م ، ص ٦٧-٩٦ .

٣٠- المعداني ؛ أبو الحسن بن رحال ، كشف القناع عن تضمين الصنّاع ، تحقيق : محمد أبي الأجفان ، تونس : الدار التونسية للنشر / ١٩٨٦م .

٣١- النسائي ؛ أبو عبد الرحمن بن شعيب ، سنن النسائي ، ج٥، بيروت : دار الكتاب العربي ، ( د. س . ) .

٣٢- النووي ؛ يحيى شرف أبو زكريا ، رياض الصالحين ، تحقيق: عبد العزيز رباح وآخرين ، ط٣ ، دمشق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٣٣- النيسابوري ؛ أبو الحسن مسلم بن الحجاج ، الجامع الصحيح، ج٦ ، بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ( د . س . ).

34- Waldo; D. , Ideas and Isues in Public Administration , N.Y. : Mc.Graw-Hill Book, Inc.,1953.



# الفصـــل الخــامس

# التـــوظيـــف

# Staffing

﴿ . . . إنّ خيرَ من استأجرّتَ القويُّ الأمينُ ﴾

من الآية ٣٦ : سورة القصص .

**تمهيد :** Preface

في الفصل السابق كان الحديث عن التنظيم الإداري من منظورٍ إسلامي مفهوماً ومصادر أساسيةً واجتهاديةً ، وفي هذا الفصل عرضٌ لعملية التوظيف .

إن ولاية الأمر في الإسلام لا تعني الحاكم الأعلى فقط ولكنها تشمل كل عمل في الجهاز الحكومي من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته ولذا أصبحت الوظيفة العامة ليست من حق أي شخص يتقدم إليها بناءً على انتمائه القبلي أو صلته بزَيدٍ أو عُبيدٍ من الناس أو العلاقة بصاحب القرار من ناحية جوارٍ أو قرابةٍ أو مصلحةٍ . . وإنما يتم شغل هذه الوظيفة في الإدارة الإسلامية بناءً على معايير موضوعيةٍ تحرِّياً للجدارة والكفاءة المطلوبتين وأداءً للأمانة التي يؤكد عليها الإسلام . . وفي هذا الفصل مبحثان :

**المبحث الأول :**

(١) مفهوم التوظيف في الإسلام .

(٢) معايير الوظيفة العامة في الإسلام .

**المبحث الثاني :**

مهام عملية التوظيف .

وفي نهاية الفصل يوجد عرض للمراجع .

# المبحث الأول

**(١) مفهوم التوظيف** : Staffing Concept

التوظيف له تعريف مختصر ورد في دليل مصطلحات الإدارة العامة ومفاده أنه شغل وظائف المنظمة بالأفراد [١].

ومن المنظور الإسلامي التوظيف **يعتبر عملية إدارية مهمتها تزويد المنشأة بما تحتاجه من طاقة بشرية مسلمة بأسلوب يحوص على تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار على أن تكون هذه الطاقة ذات كفاءة عالية تستجيب لمعايير القوة والأمانة والحفظ والعلم وتعمل على تحقيق أهداف مشروعة. ويمكن استخدام طاقة بشرية غير مسلمة ذات مهارة مهمة ومطلوبة عند الضرورة ولفترة محدودة وبترتيب مسبق يهيئ الإدارة للاستفادة من خبرتها اللازمة .**

ومن هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص التوظيف الآتية :

١- إنه وظيفة إدارية ضمن الوظائف التي تقوم بها الإدارة إذ لا يمكن للإدارة أن تقوم بنشاطها دون وجود طاقة بشرية يجب توفيرها لعمل ذلك .

٢- أنه يعمل على تزويد المنشأة بما تحتاجه من موظفين .

---

[١] خلوصي ، دليل المصطلحات الإدارية ، ص ١٠٠.

٣- أنه يفضل أن يكون الموظفون مسلمين في ظـــل الإدارة الإسلامية .

٤- أن يخضع المرشحون لمعايير الجدارة في التعيين وأهمـها القوة والأمانة والحفظ والعلم الواردة في القرآن الكريم .

٥- إنه يمكن الاستعانة بأي خبرة أجنبية { غير رسمية } عنـد اللزوم .

٦- أنه يجب أن يتم الاختيار بناء على تكافؤ الفرص وعدالـة الترشيح .

٧- أن الموظفين الذين يتم اختيارهم يمارسون أعمالهم مـــن أجل تحقيق أهداف مشروعة .

**(٢) معايير الوظيفة العامة في الإسلام :**

**Islamic Standards for Staffing**

ترتكز الوظيفة العامة في الإسلام على معايير واضحة جاءت في القرآن الكريم وفي السنة المطهرة التي أكدت على وجوب توافرهـــا في كل من يشغل الوظيفة العامة باعتبارها مناط مصلحة الرعيـــة . . وهذه المعايير أربعة هي : **القوة** ، و**الأمانة** ، و**الحفظ** ، ثم **العلـم** . . ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي :

**أولا : القوة Strength**

وهي كما سبقت الإشـــارة إليهـــا تتضمن ناحيتين : معنويـــة

ومادية إلا أنهما هنا تشمل الإثنين معاً حيث تعني القدرة دونما تـردّدٍ على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب للمشكلة المطروحـة سواء أكانت عسكريةً أم مدنيةً . فالقائد العسكريّ مثلاً يكـون قوياً حينما تكون لديه القدرة على أسلوب المناورة وإبراز الخبرة والمعرفة بالأساليب القتالية الهجومية والدفاعية على السواء بطريقـةٍ ترهـب عدوه وتثبت جدراته . . أما في الجانب المدني فيكون القـائد قوياً عندما يكون قادراً على ترسيخ قواعد العدل والمساواة فـي تعاملـه وموظفيه مع الجمهور وتنفيذ الأنظمة على الجميع دون مجاملـةٍ أو محسوبيةٍ أو منفعةٍ خاصةٍ أو خوفٍ من سلطان .

وفي هذا يقول شيخ الإسلام ابن تيمة :

" والقوة في كل ولايةٍ { يعني وظيفة } بحسبها ، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب والخبرة بالحروب والمخادعة فيـها ، فإن الحرب خدعةٌ ، وإلى القدرة على أنواع القتال : من رمْيٍ وطعْنٍ وضرْبٍ . . . والقوة في الحكم بين الناس ترجـع إلى العلم بـالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام[1] " .

وقد وردت في القرآن الكريم الإشارة إلى القوة وما فيها من خير في قوله تعالى :

---

[1] إبن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، ص ص ١٥ – ١٦ .

**﴿ . . . إن خيرَ من استأجرْتَ القويَّ الأمينُ ﴾**

من الآية ٣٦ : سورة القصص .

**ثانياً : الأمانة Integrity / Fidelity**

وهي – هنا – تعني الحرص على أداء الواجبات الوظيفية بكل دقةٍ ونزاهةٍ وحيادٍ والتزامٍ . ونظراً لأهميتها فقد وردتْ في كتاب الله الكريم في ست سور منه بما يؤكد على أدائها ويجعلها أساسية للمؤمنين ومن هذه الآيات :

**﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأماناتِ إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل . . . ﴾**

من الآية ٥٨ : سورة النساء .

**﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ﴾**

الآية ٧ : سورة المؤمنون .

والأمانة هي مفتاح الثقة وبوابة الصدق وساحة الطمأنينة ، وهي صفة عملية لا تظهر إلا بالممارسة ولا تُعْرَفُ إلا عن طريق الآخرين إذ لا يمكن لأحدٍ أن يدّعي بأنه أمينٌ ما لم يؤيده عمله وتعامله مع الناس موظفين أو جمهوراً . . فالأمانة صفةٌ تطبيقيّةٌ يصدّقها أو يكذّبها العمل . .

والأمانة موجودة في الفرد كما هي موجودة في الجماعة إلّا أن أساسها الفرد . فالمسلم يحمل أمانةً على ثلاث جبهات : الأولى

مسؤوليته أمام الله عز وجل ، والثانية مسؤوليته أمام نفسه ، والثالثة مسؤوليته أمام الجماعة إذ تفرض عليه الأمانة القيام بكل هذه الواجبات الخاصة بربه ونفسه ومجتمعه بكل صدق وموضوعية وإخلاص لا يخدش صفاءها أو يلوث طهرها فتنسل من بين جوانحه ويصبح خائناً لها مذموماً مدحوراً . وعندها بيّن الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إن فقدان الأمانة هو ضياعُها وهو علامةٌ من علامات دُنُوٍّ يوم القيامة حيث يقول :

( إذا ضُيّعت الأمانة فانتظر الساعة . قال : كيف إضاعتها يا رسول الله : قال : إذا أُسْنِد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة )[1] .

وهذا الحديث القوي موجّهٌ إلى كل ذي سلطان بأن يتقي الله تعالى في الأمانة الملقاة على عاتقه وأن يعمد إلى اختيار الأكفأ والأفضل والأمثل لمن يرغب في تكليفه بعملٍ دائمٍ أو مؤقتٍ له علاقةٌ بالمصلحة العامة التي يجب على الموظف الاهتمام بها ورعايتها . .

**الموظف العام والعمل الحر :**

ومما يعزّز جانب الأمانة والوفاء بشروطها ، تفرُّغُ الموظف العام لعمله الذي يشغله في الجهاز الحكومي إذ لا يجوز أن يمارس أي عمل آخر تجاري خاص به حتى لا يؤدي ذلك إلى اهتمامه بمصلحته الخاصة – وهذا شيءٌ فُطِرَ الإنسانُ عليه – على حساب المصلحة العامة . . وإنه قد ظهر أناسٌ في الوقت الحاضر ينادون

---

(1) البرهان فوري ، كنز العمال ، ط١ ، ج١٤ ، ص ص ٢٢٨-٢٢٩ ، حديث رقم ٣٨٥٠٨ .

بالسماح لموظفي الدولة بمزاولة مهنٍ خاصةٍ بهم إلى جانب أعمالهم الحكومية بشرط ألّا يؤثر على التزاماتهم الأساسية التابعة لوظائفهم العامة وألّا تطغى مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة . . وهذا – في الواقع – كلام إنشائي سهل الصياغة ، ولكنه صعب التنفيذ وبخاصة في دول العالم الثالث في ظلّ غياب تطبيق المعايير الصحيحة التي تضمن حسن أداء الموظف العام المتفرغ أصلاً للعمل الحكومي ، فضلاً عن ضمان أدائه عند ممارسته لوظيفتين : الأولى حكومية والأخرى تجارية . وعلى وليّ الأمر عدم التساهل في هذا الأمر وذلك بتخيير الموظف العام في البقاء على وظيفته والتفرغ لها، أو تركها لغيره إذا آثر القيام بنشاطه التجاري . وإن رأي المؤلف هذا قائم على سَنَدٍ شرْعيٍّ مثل عدم سماح عمر رضي الله عنه لعماله بممارسة التجارة حيث يقول لهم : " إنما بعثناكم ولاةً ولم نبعثكم تجاراً " .[1]

أما أبناء الموظف العام فيمكنهم ممارسة التجارة شريطة ألّا تكون الحكومة طرفاً فيها [2] بصورة مباشرة ، أو غير مباشرة وإذا صدر تنظيمٌ معينٌ يسمح لفئات معينة من موظفي الدولة بممارسة أعمالٍ خاصةٍ من أجل تقديم خدماتهم المهمة جداً إلى المجتمع إضافة إلى وظائفهم العامة ، فإن هذا الاستثناء من القاعدة لا يجب تعميمه وذلك مثل خدمات الأطباء والمهندسين والمستشارين والفنيين والعلماء

---

[1] إبن همام الصنعاني ، المصنف ، ج٨ ، ص ٣٠٠ .

[2] إبن قدامة ، المغني ، ج٨ ، ص ٤٤٧ .

المتخصصين وبضوابط دقيقة وصارمة تؤكد عليهم أهمية الأداء الكامل لمهام أعمالهم في الجهاز الحكومي ، كما تؤكد على حرمان المخالف منهم فوراً من هذا الاستثناء .

إن رأي المؤلف في عدم السماح للموظف العام بممارسة العمل التجاري هو مع افتراض مسؤولية الحاكم عن تحقيق إشباع الموظف لاحتياجاته الأساسية عندما لا يمكّنُهُ دخلُهُ المحدودُ من ذلك . . فتنظيم الوفاء بهذه الاحتياجات يضمنُه وليُّ الأمر من خلال بيت مال المسلمين عند عجز المرتب المقرر شهرياً عن تحقيق هذا الإشباع ، إضافة إلى توفير الخدمات التعليمية والصحية والمواصلات والسكن وما شابه ذلك من احتياجات تطرق إليها الحديث الشريف كحقوق للموظف العام " أنظر صـ٢٤٧ " في هذا الفصل .

وفي هذا يبين شيخ الإسلام ابن تيمية أن أداء الأمانة في تولية الوظائف الحكومية تتطلب توافر الأسس الأربعة الآتية : [١]

**١- استعمال الأصلح : Appointing the Best**

فيجب على وليّ الأمر أن يولّي على كل عملٍ من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك العمل لقول النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه :

---

[١] إبن تيمية ، ( مرجع سابق ) ص ص ٩-٢٥ ( بتصرف ) .

( من ولي من أمر المسلمين شيئاً ، فولّى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله ) ، فيجب عليه البحث عن الجديرين للولايات { الوظائف } من نوابه على الأمصار { الأقاليم } من الأمراء الذين هم نواب ذي السلطان والقضاة ومن أمراء الأجناد ومقدمي العساكر الكبار والصغار وولاة الأموال من الوزراء والكتّاب . . . فيجب على كل من ولي شيئاً من أمر المسلمين ، من هؤلاء وغيرهم ، أن يستعمل فيما تحت يده في كل موضوع أصلح من يقدر عليه . ولا يقدم الرجل لكونه طلب الولاية أو سبق في الطلب . بل ذلك سبب للمنع ، فقد جاء في الصحيحين عن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أنه قال :

( أن قوماً دخلوا عليه فسألوه ولاية {وظيفة} ، فقال : إنا لا نولّي أمرنا من طلبه ) . وقوله أيضاً :

( إنا لا نستعمل على عملنا من يريده ) [١] .

٢- **اختيار الأمثل فالأمثل** : Selecting the Best Available

إذا عرف هذا فليس عليه أن يستعمل إلا الأصلح الموجود ، وقد لا يكون في الموجود من هو صالح لتلك الولاية ، فيختار الأمثل فالأمثل في كل منصب بحسبه . وإذا فعل ذلك بعد

---

[١] إبن عبد ربه ، العقد الفريد ، ج١ ، ص٢١ .

الاجتهاد التام وأخذه للولاية بحقها ، فقد أدى الأمانة وقام بالواجب في هذا الموضع من أئمة العدل والمقسطين .

**٣- اجتماع القوة والأمانة : Strength – Integrity Trait**

اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل . ولهذا كان عمر بن الخطاب يقول : " اللهم أشكو إليك جلَد الفاجر وعجزَ الثقة" . فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها . فإذا تعين {وجد} رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة ، قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضرراً فيها . فيقدم { مثلاً } في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور على الرجل الضعيف العاجز وإن كان ذا أمانة . كما سئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزوة أحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف ، مع أيهما يُغْزَى ؟ فقال : أما الفاجر القوي ، فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه . وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه للمسلمين ، فيُغْزَى مع القوي الفاجر ... وإن كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد ، قدم الأمين، مثل حفظ الأموال ونحوها . فأما استخراجها وحفظها فلا بد فيه من قوة وأمانة فيولىَّ عليها شادّ قويّ يستخرجها بقوته ، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته . . وإذا لم تتم المصلحة برجل واحد جمع بين عددين . . إذا لم تقع الكفاية بواحد تام .

## ٤- معرفة الأصلح : The Right One for The Right Task

وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ، ومعرفة طريق المقصود { الهدف} فإذ عُرِفَتْ المقاصد والوسائل تمّ الأمر . . وكان النبي إذا بعث أميراً على حربٍ كان هو الذي يؤمّره للصلاة بأصحابه { ليكون أصلحهم للدين هو أصلحهم للدنيا } . . فإن تكافأ رجلان { أمام الأمير مثلا } أو خفي {عليه} أصلحهما { لعمل ما } أقْرَعَ { أي أجرى القُرْعَة } بينهما كما أقرع سعد بن أبي وقاص بين الناس يوم القادسية لما تشاجروا على الأذان . . " وعندها يكون – المتولي قد أدى الأمانات في الولايات إلى أهلها كما أمر الله تعالى في كتابه الكريم " .

ويشير طبلية في هامش كتابه ( ص ١٢٤) إلى قول ورد في قواعد الأحكام لابن عبد السلام ، الآتي : – [١]

" . . . وإنما تنصب الولاة في كل ولايةٍ عامةٍ أم خاصةٍ للقيام بجلب مصالح المولّى عليهم وبَدْرْءِ المفاسد عنهم لذلك يجب تعيين الأصلح ، إلا أن يكون هذا الأصلح بغيضاً أو محتقَرًا عندهم ، ويكون الصالح محبباً إليهم ، عظيماً في أعينهم ، فيقدم الصالح على الأصلح . . . " ويضيف أيضا " أقول: يلاحظ أن المفاضلة هنا بين صالحٍ وأصلح وليس بين فاسدٍ

---

[١] السلمي ، قواعد الأحكام في مصالح الأنام ، ج١ ، ص٧٤ .

وصالحٍ ، وقد عدل عن الأصلح إلى الصالح لوجود معارضٍ"[١] .

**ثالثاً : الحفظ : Persistence**

وهو " يعني الحراسة والمراقبة والمحافظة والتيقظ وقلة الغفلة"[٢] ، وحفظ الشيء يعني "صانه وحرسه ورعاه عنه وواظب عليه"[٣] . والحفيظ في عمله هو المواظب الذي يتسم باليقظة وقلة الغفلة والرعاية الكافية والمواظبة الدؤوبة في الأداء والإنجاز بشكلٍ يؤهله لحراسة سير العمل وصيانته من أي عثرةٍ والدفاع عنه من أجل تحقيق الأهداف المرجوّة . وقد وردت هذه الصفة على لسان نبي الله تعالى يوسف عليه السلام كما جاء في القرآن الكريم إذ يقول لعزيز مصر :

**﴿ قال اجعلني على خزائن الأرض . إني حفيظٌ عليمٌ ﴾**

الآية ٥٥ : سورة يوسف .

أي أن النبي يوسف عليه السلام طلب من الملك تعيينه مشرفاً عاماً على الثروات الطبيعية { خزائن الأرض } مؤكداً له أن لديه القدرة والاستعداد المطلوب لإدارة الشؤون الاقتصادية والمالية ورعايتها بما يصونها من الزوال أو التعثر وذلك بحسن التصرف

---

[١] طبلية ، نظام الإدارة في الإسلام : دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة ، ص ١٢٤.

[٢] الجوهري ، الصحاح : تاج اللغة وصحاح العربية ، ج٣ ، ص ١٧٢.

[٣] أنيس ، المعجم الوسيط ، ص ١٨٥.

والعلم بشؤون الإدارة والرعايـــة والمواظبـــة الدؤوبـــة فـــي الأداء والإنجاز لبلوغ الغايات المحددة المحققة للمصلحة العامة .

نقطةٌ مهمةٌ تبدو للقارئ – الفاحص – وهو كيف طلب يوســـــف عليه السلام التولية بقوله :﴿ **اجعلني على خزائن الأرض** ﴾ وهذا من الأمور المحظورة في الإدارة الإسلامية ، كما أنه زكى نفسه بقوله :

﴿**. . . إني حفيظ عليم** ﴾

والله تبارك وتعالى يقول :

﴿ **. . . فلا تزكوا أنفسكم . هو أعلم بمن اتقى** ﴾

من الآية ٣٢ : سورة النجم .

والجواب – كما خلص إليه ابن كثير – هو أنه يجوز للرجـــــل مَدْحُ نفسه إذا جُهِلَ أمرُهُ للحاجة ، فذكر أنه خـــازنٌ أميـــنٌ ذو علـــمٍ وبصيرةٍ بما يتولاه لما سيستقبلون من السنين التي أخـــبرهم بشـــأنها فيتصرف لهم على الوجه الأحْوَط والأصلح والأرشـــد [١] . ويقـــول صاحب " الظلال " إنه لم يكن يعيش – يعني يوسف – في مجتمـــعٍ مسلمٍ تنطبق عليه قاعدة عدم تزكية النفس عند الناس وطلب الإمـــارة على أساس هذه التزكية ، كما أنه كان يرى الظروف التي تمكن لـــه

---

[١] الرفاعي ، تيسير العلي القدير لاختصار تفسير ابن كثير ، ج٢ ، ص ٤٨٨ .

من أن يكون حاكماً مطاعاً لا خادماً في وضعٍ جاهليٍ ، وكان الأمر كما توقع [1] .

ولذا فإن معيار الحفظ يشير بأهميته إلى تأكيد وجود الإحساس بالمسؤولية وشموليتها للموظف المسلم الذي يحتل وظيفةً كبرى أو صغرى في الجهاز الإداري للدولة الإسلامية .

**رابعا : العلم : Knowledge**

وهو باختصار كمية المعلومات والمعرفة الضرورية للقيام بنشاطٍ ما بصورةٍ مقبولةٍ مما ينتج عنها خبرةٌ بذلك . والخبرة مرادفةٌ للعلم فيقال : العلم والخبرة . .

" فالذي لا خبرة له ولا علم بالأمر لا قدرة له على القيام به ، وتكليفه القيام وإسناده إليه من الظلم له ولكل من له به علاقة ، لذلك حرص الشارع الحكيم أن يكون من يلي أي أمر من الأمور على علم به ، لتكون خطواته سائرة عن علمٍ ودرايةٍ مؤديةٍ إلى الهدف المرسوم ، ولأن الجاهل بالعمل يؤدي جهله في الغالب إلى فشله في وظيفته "[2] .

ونظراً لأهمية العلم القصوى في حياة الإنسان فرداً وجماعةً ذكراً وأنثى راعياً ورعيةً فقد زخر بمضامينه الكتاب والسنة في آياتٍ

---

[1] قطب ، في ظلال القرآن ، ج٤ ، ص ٢٠١٣ .

[2] قادري ، الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية ، ص ١٩ .

كريمةٍ وأحاديثَ شريفةٍ كثيرةٍ ، منها أن الله تبارك وتعالى يقول في محكم تنزيله :

**﴿ . . . وقل ربي زدني علما ﴾**

من الآية ١١٤ : سورة طَه .

**﴿ . . . هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون . . . ﴾**

من الآية ٩ : سورة الزمر .

فإذا أراد شخصٌ أن يصلي فعليه أن يتعلم كيفية الإعداد للصلاة من طهارةٍ ولباسٍ ثم يتعلم كيفية أدائها كما ينبغي ، وهكذا في الصوم ونحوه من العبادات الأخرى لأن عبادة الله سبحانه وتعالى عن علمٍ أفضل من عبادته عن جهلٍ . وما ينطبق على العبادات ينطبق أيضا على المعاملات إذ أن المحاسب لا يتأتّى له القيام بعمله المالي ما لم يكن عالماً به وكذلك المهندس والطبيب والإداري بكافة نشاطاته التنظيمية والعلاقات العامة والإنسانية والمهارات الفنية وما شابه ذلك .

وبناءً على هذه الأهمية القصوى للعلم قال المعلم الأول للإنسانية عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم : ( طلب العلم فريضة على كل مسلم . . )[1] أي ومسلمة .

**وينقسم العلم من حيث وجوبه إلى قسمين : -**

---

[1] المنذري ، الترغيب والترهيب من الحديث الشريف ، ج١ ، ص٩٦ ، حديث رقم ١٠ .

**فرض عين : Individual Obligation**

وهو كل ما يتوجب على المسلم العاقل البالغ ذكراً و أنثى تعلمُّه من أجل القيام بجميع العبادات على نورٍ وهدى ويقينٍ فعلاً وتركاً .

**فرض كفاية : Collective Obligation**

" فهو كل علمٍ لا يستغنى عنه في قوام الدنيا . . . وإذا قام به واحدٌ كفى وسقط الفرض عن الباقين " [١] .

ويدخل ضمن هذه العلوم الإدارة والتنظيم والمحاسبة والطب والهندسة واللغات والحرف الفنية والمهن التقنية وما شابه ذلك وإن افتقاد أيٍ من هذه العلوم الدنيوية في المجتمع المسلم يصبح وجوده فرض عينٍ يتعين على الوالي توفيره بين صفوف المسلمين ، والتشجيع عليه بناءً على قاعدة ما لا يتم الواجب إلا به يصبح واجباً كضرورة توفير الطبيبات والمدرسات وغير ذلك مما يكون له القيام بخدمة المرأة المسلمة في المجتمع المسلم ويدخل في كافة العلوم الأخرى ذات العلاقة بثروات الأمة الإسلامية وتعزيز سيادتها براً وبحراً وجوّاً واستقلالها سياسياً واقتصادياً وإعلامياً وصناعياً وما شابه ذلك .

---

[١] إبن قدامة ، مختصر منهاج القاصدين ، ص ص ١٦ – ١٧.

# المبحث الثاني

**مهام عملية التوظيف : Staffing Tasks**

إن مهمة اختيار الموظف تتضمن مهاماً أخرى ذات علاقةٍ بعملية التوظيف ككل منها :

توصيف الوظائف – الاختبار فالاختيار – الأجر – الحوافز – التأديب – التقاعد . . ويستحسن شرح هذه المهام بإيجاز في الآتي:-

**أولا – توصيف الوظائف : Job Description**

ويقصد به تحديد الواجبات والمسؤوليات العملية الخاصة بالوظيفة إذ لا يمكن للجهة الرسمية المعنية بالتوظيف تحديد شروطٍ خاصةٍ أو عامةٍ أو كليهما للتوظيف دون معرفةٍ مسبقةٍ بماهية الوظيفة والواجبات التابعة لها لأن الواجبات القضائية تختلف عن الواجبات العسكرية وتختلف عن المهام المالية والإدارية وهكذا دواليك . ولكل منها شروطٌ محددةٌ يجب توافرها في الشخص المرشح لشغلها .

ولعل القارئ يذكر ما أشار إليه ابن تيمية في الفقرة السابقة الخاصة بـ " معرفة الأصلح " والتي لا تتم – حسب رأيه – إلا بمعرفة " مقصود الولاية {هدف الوظيفة } والوسائل {الواجبات أو الاختصاصات أو المهام } المحققة لهذا المقصود".

وهذا بلا شك فيه - يُعَدُّ سبقاً في إدارة شؤون الموظفين التي يتحدث عنها الفكر الإداري الحديث ، أو بالتحديد في توصيف الوظيفة .

**ثانياً - الاختبار ثم الاختيار : Testing before Selecting**

إن القاعدة المعمول بها في الإدارة الإسلامية منذ العصر النبوي في شغل الوظائف الشاغرة هي الاختبار العملي - شفوي أو تحريري - قبل الاختيار إن لم يكن المرشح معروفاً مسبقاً في علمٍ أو مهارةٍ . ومن أشهر الحالات التي يمكن الإشارة إليها كمثال هي رغبة الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في إرسال الصحابي الجليل معاذ بن جبل إلى اليمن فقد عقد له مقابلةً شخصيةً كانت بمثابة اختبارٍ قائلاً له :

- ( كيف تقضي إذا عرض لك قضاء.؟ ) .

- قال : أقضي بكتاب الله .

- قال : ( فإن لم تجده في كتاب الله ؟ ) .

- قال : فبسنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه - .

- قال : ( فإن لم تجده في سنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه - ولا في كتاب الله ؟ ) .

- قال : أجتهد رأي ولا آلو - أي لا أقصر - .

فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه صدره وقال : ( الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله – صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه – لما يرضي رسول الله) .[1]

وهذا يعني أن الصحابي الجليل اجتاز الامتحان بنجاح وصدر قرار تعيينه – الشفوي – كمبعوث لنبي الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إلى اليمن ليعمل قاضياً هناك .

وكذلك عمل الخلفاء الراشدون من بعده .. ومن أمثلة الامتحان التحريري الذي يعقده المسؤول لمرشحه ليتأكد من كفاءته دعوة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب لزياد بن أبي سفيان الذي استخلفه أبو موسى الأشعري على البصرة عند قدومه إلى المدينة المنورة وكان زياد حدثا – شابا صغير السن – فلما أراد المجيء إلى الخليفة استخلف عمران بن حصين . . فلما قدم إلى الخليفة طلب منه عمر الكتابة إلى خليفته بما يجب أن يعمل به . فكتب كتاباً فنظر فيه عمر ثم أمره بأن يكتب ثانيةً ، وثالثةً وهو يقرأ ويتفحص ما كتب .. حتى تأكد من جدارته واطمأن إلى فطنة أبي موسى في اختيار مساعديه[2] .

---

[1] إبن الأثير ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، ج١٠ ، ص ١٧٧ ، حديث رقم ٧٦٧٣ .

[2] الجهشياري ، كتاب الوزراء والكتاب ، ص ص ١٧-١٨ ( بتصرف ) .

## ثالثاً – الأجر : Pay

الأجر أو المرتب هو عطاءٌ ماديٌّ يحصل عليه الشخص الموظف أو العامل مقابل عملٍ يقوم به ويكون مقطوعاً إذا كان أجراً ومنتظماً إذا كان مرتباً .. وهو حقٌّ أساسيٌّ من حقوق العامل أو الموظف وفي ذلك يقول الله عز وجل الذي أقر الأجر مقابل العمل :

**﴿... ويبشّرُ المؤمنين الذين يعملون الصالحات أنّ لهم أجراً حسناً﴾**

من الآية ٢ : سورة الكهف .

وقد بيّن المولى الكريم في آية أخرى قضية الأجر ومنها ما جاء على لسان موسى مخاطباً الخضر عليهما السلام في قوله تعالى:

**﴿ ... قال لو شئتَ لاتخذْتَ عليه أجراً ﴾**

من الآية ٧٧ من سورة الكهف .

وقوله تعالى :

**﴿ ... فإن أرضعْنَ لكم فآتوهُنّ أجورَهنّ ﴾**

من الآية ٦ : سورة الطلاق .

ويجب على صاحب العمل تحديد مقدار الأجر أو المرتب مسبقاً وموافقة العامل عليه قبل قيامه بالعمل ، وذلك لكي يعرف ما

سوف يجنيه من عمله ويطمئن على تحصيله من الجهة المنفقة دونما أي نقص . ( والمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه نهى عن استئجار الأجير { العامل } حتى يبين له أجره).[1] ويقول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أيضا:
( . . من استأجر أجيراً فَلْيُعْلِمْهُ أجرَهُ )[2] .

وأمر النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه صاحب العمل أن يفي بالتزامه ويعطي العامل أجره متى ما استوفى منه العمل . . وفي هذا يقول الحديث القدسي الشريف :

( قال الله تعالى : ثلاثةٌ أنا خصمهم يوم القيامة : رجلٌ أعطى بي ثم غدر ، ورجلٌ باع حرّاً فأكل ثمنه ، ورجلٌ استأجر أجيراً فاستوفى منه فلم يعطه أجره )[3] .

ومنعاً للمماطلة والتسويف في دفع الأجر إلى الموظف مما يؤدي إلى تأخيره، وبالتالي حرمان الموظف من الاستفادة من كد يده ، يقول النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :
( أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفّ عرقُه )[4] .

---

(1) إبن حنبل ، المسند ( الفتح الرباني ) ، ج١٥،ص١٢٣، حديث رقم ٣٩٠ ( جانبي ) .
(2) البيهقي ، السنن الكبرى ، ج٦ ، ص ١٢٠.
(3) إبن حجر العسقلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ج٤ ، ص ٤٤٧ ، حديث رقم ٢٢٧٠ .
(4) السيوطي ، صحيح الجامع الصغير ، ج١ ، ص ٢٤٠ ، حديث رقم ١٠٥٥. وكذلك البيهقي في سننه ، ج٦، ص ١٢١ .

ولابدّ من التذكير هنا بوجـوب أن يكـون الأجـر أو المرتـب مشروعاً ومن مصادر مشروعة إذا تقرر أن يكون نقداً أو عينـاً كمواد غذائية ونحو ذلك أو معنوياً كتقديم أي نوع من الخدمـات المباحة التي يوافق عليه العامل أو الموظف . . كمـا أن هـذا العطاء أجراً أو مرتباً يجب أن يكون عادلاً .. أي علـى قـدر العمل الموكل إلى الشخص ويتفق مع حالته الاجتماعية وطبيعـة الظروف الاقتصادية المحيطة بها ويجوز تعجيله أو تأجيله حسب رضى الطرفين . . هذا وقد قرر الرسول صلى الله عليه وسـلم وعلى آله وصحبه لأميره على مكة المكرمة عتاب بـن أسـيد رضي الله عنه عطاءً يومياً قدره درهم حقق كفايته حتى أعلـن عن ذلك بنفسه أمام أهل مكة .. " ولقد أضاف أبو بكر رضـي الله عنه مبدأً هامّاً حين تولى الخلافة ، فقد فرض للعامل ما يشبه إعانة غلاء المعيشة إذ أنه راعى الأعباء العائلية ، فكان الأعزب يُعطَى نصيباً واحداً ، والمتزوج يُعطَى نصيبين نظـير إعالتـه زوجته"[1] وبالرغم من أهمية تقدير العطاء مرتباً أو أجراً بمـا يحقق الكفاية للشخص إلا أنه ينبغي أن يتسم بالاعتدال ، وخـير الأمور الوسط . . أي لا يقل عن مستوى حاجاتهم الأساسية كـي لا يلجأون إلى طرق غير مشروعة لتغطية النقص ، ولا يزيـد عنها فيركنون إلى الإسراف وسوء التصرف .. ويكفي الاطـلاع على بعض ما جاء في رسالة أمير المؤمنين علـي رضـي الله

---

[1] المنفلوطي ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، ص ١٩٧ .

عنه وكرم وجهه إلى عامله الأشتر النخعي رضي الله عنه فيما يتعلق بضرورة الإسباغ على موظفيه بمعاشات كافية تمنعهم من العبث بالأمانة وتصونهم من اللجوء إلى قنوات مشبوهة ليحافظوا على إشباع ضروريات حياتهم فقال له :

" ... ثم أَسْبِغْ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوةٌ لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجةٌ عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك . . . " [١] .

وقد شمل هذا الإسباغ في العطاء كبار الموظفين في الدولة الإسلامية ومنهم القضاة الذين اهتم بهم الفاروق رضي الله عنه "فجعل للقاضي مرتباً محترماً لعلمه أن القاضي يزيد استقلالاً ويظهر بالمظهر اللائق بمنصبه كلما كانت ناحيته المالية موفورة. وإذا كانت أكثر الدول الآن تعمل على مبدأ توسيع أرزاق القضاة وإجراء الرواتب الكافية لهم لكي يتفرغوا إلى أعمالهم ولا تتأثر نزاهتهم ... فإن عمر بن الخطاب قد سبقهم إلى تقرير هذا المبدأ . . . "[٢] .

وبما أن الإدارة الإسلامية ذات جذورٍ تعبُّدِيَّةٍ فإن الأجر له فلسفة مغايرةٌ عن الأجر في الفكر الإداري الحديث الذي لا يتعدى بصوره المتعددة الحياة الدنيا بينما الأجر في الإسلام له امتداد

---

[١] إبن أبي طالب ، نهج البلاغة ، ج١ ، ص ٥٢٧ .

[٢] علي ، الإنفاق العام في الإسلام ، ص ص ٩٨-٩٩ .

من الدنيا إلى الآخـــرة . . والآخـــرة خـــيرٌ وأبقـــى . . أي أن الموظف المسلم الذي يؤدي عمله بأمانةٍ وإخلاصٍ يصيب أجـــره المادي المقرر في الدنيا ، كما يناله من الله عزّ وجلّ في اليـــوم الآخر رضا وفضلٌ وإحسانٌ لأنه عزّ وجلّ لا يضيـــع أجْرَمـــن أحسن عملاً .

**رابعاً – الحوافز** [١]: Incentives

من المهم جداً توضيح الفرق بين مفهومي الحوافز والدوافع نظراً لالتباس معنى كل منهما على ذهن بعض القراء . . فالدافع هـــو شعورٌ داخليٌّ لدى الشخص ناشئ عن الحاجة إلى إشباع رغبـــةٍ معينةٍ . . مثل الشعور بالتعب يعتبر دافعاً إلى الحاجة للجلـــوس طلباً للراحة ، والشعور بالجوع يعتبر دافعاً للشخص إلى الحاجـة للأكل طلباً للتغذية ، وكذلك الشرب والجنس والمأوى ونحوه .

---

(١) للمؤلف رأي خاص به تجاه التقسيمين للحوافز وهما : " حوافز إيجابية وحوافز سلبية " . وهو يتحفظ على هذا التقسيم الذي ظهر في كتب الإدارة الحديثة محاكاةً للمصطلحين الإنجليزيين وهما : Positive and Negative Incentives . . وهذا المسمى يفتقر إلى الأصالة وإلى المنطق العلمي الصحيح وإلى الذوق اللغوي السليم . ويبدو للمؤلف أن سياسة التشجيع والتثبيط أو الترغيب والترهيب أفضل بكثير من مسمى: الحوافز الإيجابية والسلبية .

فالحافز هو التهيؤ للانطلاق إلى الأمام أو الأعلى ، و لم يعرف قط عن الانطلاق إلى الوراء أو الأسفل . . وهو كلمة ذات مدلول إيجابي دائماً مثل : تحفز الأسد أو النمر للانقضاض على فريسته ، وقد جاء في معجم الصحاح للجوهري ( ج٣ ، صـــ ٨٧٤ ) : حفزه أي دفعه من خلفه . . فالليل يحفز النهار أي يسوقه . . ومضارعه يحفز [ مثل يغفر ] وليس يحفّز ، وماضيه حفَز [ مثل غفَر ] وليس حفّز .

أمـــا الحافز { وجمعه حوافز } فهو شـــــعورٌ خـــارجيٌ يغـــري الشخص ويشجعه على الأداء الجيد ومضاعفة الجهد ، ويعتمـــــد أساساً على العوامل والأساليب والأنظمة القائمة الخاصة بـــالعمل والتي تتبعها المنشأة، وهو قد يكون ماديّاً أو معنويـّــاً أو كليـــهما بهدف تشجيع الموظف على الإنتاج الأفضل وتشجيع زملائه فـــي العمل للاقتداء به والتنافس فيما بينهم من أجل الحصـــول علـــى تكريمٍ ماديٍ أو معنويٍ أو كليهما معا .

والقرآن الكريم والسنة المطهرة يكتظّـــان بـــالحوافز المعنويـــة المرتبطة بجنّات عدْنٍ تجري من تحتها الأنهار والخلود فيها لمن آمن واتقى وعمل صالحاً وأخلص عمله لله تبارك وتعالى ولـــم يشرك به شيئا ، وكذلك المثبطات المعنوية السلبية المرتبطة بنار جهنم تلفح وجوه العصاة المكابرين والطغاة المتجبرين ولصوص أقوات العاملين وهم فيها من الخالدين . وهـــذا مـــا تتمـّيز بـــه الحوافز في إطار الإدارة الإسلامية عن سواها من حوافز أخرى في الإدارة الحديثة مع أن هذا لا يلغي المادية وغير المادية التـــي من الممكن التعامل بها شريطة أن تكون مشروعةً . . والمولـــى عز وجل يقول :

**﴿ إنّ الذين آمنوا وعملوا الصالحات ، إنّا لا نضيع أجْرَ مـــن أحسن عملاً ﴾**

الآية ١٠٧ : سورة الكهف .

كما يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آلـــه وصحبـــه مؤكداً على الإتقان ومحفزاً إليه لمن يرغب في الفوز بحـــب الله تعالى له : ( إن الله يحب إذا عمل أحُدكم العمل أن يُتْقِنَـــه . . ) وفي رواية أخرى ( أن يُحْكِمَه )[1] .

وتكريماً للفرسان وحفزاً للمشاة أعطى رسول الله صلى الله عليـه وسلم وعلى آله وصحبه عندما قسّم الغنائم للفارس ثلاثة أســـهمٍ وللراجل سهماً[2] .

**قاعدة الحوافز في الإسلام : Islamic Norms of Incentives**

والحوافز في الإدارة الإسلامية ترتكز على قاعدتين أساســـيتين هما : الترغيب في الجنة والترهيب من النار . . فبناءً عليهما يقْــدُمُ الموظف على فعل شيء للحصول على الأجر والثواب أو يحْجُمُ عـن فعل الشيء خوفاً من المؤاخذة والعقاب وهما في واقع الأمر يشـملان المادية والمعنوية على السواء . . والرسول عليه الصـــلاة والســـلام وعلى آله وصحبه قد أجمل وأكمل عوامـــل الـــترغيب والـــترهيب للموظف العام إضافة إلى أجرهِ ( المرتّب الشهري عرفـــاً ) حيــث يقول:

---

[1] العجلوني ، كشف الخفاء ومزيل الإلباس عما اشتهر من الحديث على ألسنة الناس ، ج١ ، ص ٢٨٥، حديث رقم ٧٤٧ .

[2] إبن القيم الجوزية ، زاد الميعاد في هدي خير العباد ، ج٣ ، ص ٢١٦ .

( من ولي لنا عملاً وليس له منزلٌ فليتخذ منزلاً ، أو ليس له زوجةٌ فليتزوج ، أو ليس له خادمٌ فليتخذ خادماً ، أو ليس له دابةٌ فليتخذ دابةً . ومن أصاب شيئاً سوى ذلك فهو غالّ ، وفي رواية فهو غالّ أو سارق ) .[١]

وهذا يعني إذا كان المرتّب لا يكفي الموظف لإشباع هذه الاحتياجات ، فعلى ولي الأمر أن يحققها له من بيت مال المسلمين لكي يقيم عليه الحجة عندما يسلك مسلكاً خاطئاً يعتبر فيه غالاًّ أو سارقاً .

فهل يوجد نظام حوافزٍ في العالم القديم أو الحديث مثل ما أتى به الإسلام ؟ ! نظام يشبع حاجة الموظف في توفير سكنٍ يقيم فيه ، وزوجٍ يأوي إليها ، وخادمٍ ينتفع به في قضاء حوائجه ، ودابةٍ لمواصلاته . . إنه بحق وجدارة أرقى نظام لحفز الموظف الحكومي في تاريخ الإنسان .

**الجانب المادي :** Material Kind

وكما سبقتْ الإشارة إليه من أن الأجر المادي هو من الحوافز الأساسية التي يحرص عليها كل موظف بشكلٍ عامٍّ . . ولذا فإنه من المهم جداً تقرير حدٍّ أدنى للأجر الذي يستطيع الموظف به أن يحفظ ماء وجهه من خلال الوفاء بحاجاته الشخصية والاجتماعية الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها . . وإن معظم كلمة { أجر }

---

[١] جماز ، مسند الشاميين ( من مسند الإمام أحمد بن حنبل ) ، ط١ ، ج٢ ، ص ٩٩٤ ، حديث رقم ١١٨٩.

وليس كلها التي وردت في القرآن الكريم تشير إلى ثـــواب الآخـــرة "ولكن إيماءاتها – كما يقول الدكتور البقري – يدركها اللبيب حيـــن يريد المثل الأعلى ليطبقه على الأجــر في العمل الإداري أو عمـــل المصنع أو غير ذلك . . . فأمر الدنيا موصل للآخرة " . . ويقـــول المولى جلت قدرته :

**﴿ . . . وجعلنا في ذُريته النبوة والكتاب وآتيناه أجره في الدنيـــا وأنه في الآخرة لمن الصالحين ﴾**

من الآية ٢٧ : سورة العنكبوت .

" والمؤمن يدرك أجره الذي تقاضاه من السلطة إنما هو مــن الله، فهو الخالق والرازق سبحانه " ويقول تعالى في ذلك :

**﴿ . . . إنْ أجرِيَ إلا على الذي فطرني . . . ﴾**

من الآية ٥١ : سورة هود .

**﴿ . . . إن أجرِيَ إلا على الله وأُمِرْتُ أن أكون أول المسلمين﴾**

من الآية ٧٢ : سورة يونس .

وآياتٌ شريفةٌ أخرى كثيرةٌ تربط الأجر بأنه علـــى الله ســبحانه وتعالى وليس على البشر وهو شعورٌ عمليٌ بالإيمان الخـــالص بـــالله الخالق الرازق الذي ما من دابّةٍ في الأرض ولا طائرٍ في الفضاء ولا كائنٍ في البحار والأنهار إلّا عليه رزقها وقوتها وحياتـــها وموتـــها ونشورها . " ومعنى ذلك عندنا أن أي دافعٍ للعمل خـــلا مـــن هـــذه

العقيدة – الأجر على الله – قد ينحرف بصاحبه إلى شهوة أو فساد " و " من ذلك تعتبر ﴿. . إن أجري إلا على الله . . ﴾ من الآية ٧٢ : سورة يونس إحدى القيم الدينية التي تدفع عن النفس الملل أو الانحراف وتزيد من دافعية العمل نحو – المزيد من – العمل بلا رتابة " .[١] ويدخل ضمن الأجر أو المرتب بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر أو بالفصل أو بالسنة كافة أنواع المكافآت والعلاوات والقروض والهبات والبدلات المالية ونحو ذلك .

**الجانب المعنوي : – Moral Kind**

وهذا النوع من الحوافز يكتسب في الإسلام عمقاً لا يسبر غوره نظراً لارتباطه بالعقيدة الصحيحة . . فالموظف المسلم يقضي سحابة يومه في العمل يرجو رحمة ربه ورضاه محتسباً كل خطوة يخطوها لله تبارك وتعالى وهو بهذه النية وهذا المنحى يعبد ربه وبذلك ينال الحسنيين .. أجره المادي وأجره المعنوي الذي يعتبر أقوى مشجع له على العمل الدؤوب والإتقان في أدائه . . إن هذا الشعور الإيماني الذي يشكل جسراً يربط أجر الدنيا بأجر الآخرة ، يخفف على الموظف حدة الضغوط اليومية التي يواجهها أثناء عمله إذ إنه من الطبيعي لا يتعامل مع ملائكة ، بل مع أبناء جلدته ، وهم بشر لهم أفكارهم وتوجهاتهم وآمالهم وتوافقهم وتباينهم وطبائعهم المختلفة . . فكم من موظف عاقل مخلص في عمله يقول في نفسه أو لمن هو

---

(١) البقري ، القيادة وفاعليتها في ضوء الإسلام ، ص ص ٧٧-٧٨ ( بتصرف ) .

قريبٌ إليه نسباً أو مودةً : " إن صبري على رئيسي أو على فلان من الموظفين أو على من يتعامل معه من الجمهور هو لله سبحانه وتعالى الذي أملي فيه عزّ وجلّ أن يعوضني عن ذلك خيراً " وما شابه ذلك من التعبير عن الاحتساب لوجه الله الكريم . . فالحافز المعنوي هنا وبحلاوة الإيمان هو الذي يجعل المسلمين أقلّ شعوب العالم عُرْضةً للأمراض النفسية المؤدية إلى الانطواء أو الاعتداء أو الانتحار . .

ومن الطبيعي في الإدارة الإسلامية اعتبار الحافز المعنوي عملة ذات وجهين : وجهٌ إيمانيٌّ مرتبطٌ بالآخرة وهو المسيطر على كل أفكار وأعمال الموظف . . ووجهٌ دنيويٌّ وهو يشمل عبارات الشكر والتقدير الصادرة من الرؤساء كتابةً أو شفاهةً إلى مرؤوسيهم والأسلوب المهذب في تعاملهم معهم والتفويض والترقية والانتداب والتكليف بمهمة معينة لفترة معينة والاستشارة والمشاركة في أعمال اللجان وتقديم خدماتٍ معينةٍ كالعناية الصحية والتعليمية والترفيهية وما شابه ذلك . . ويمكن التلميح إلى بعض ما يجب توافره في تصميم نظام الحوافز في الإدارة الإسلامية كما يأتي : -

**١) الإنصاف والعدل : Equity**

ويعني التعامل مع منسوبي المنشأة على قدم المساواة بغضّ النظر عن الفروقات العِرْقية أو الجنسية ذكراً أم أنثى أو القبلية أو المذهبية أو الإقليمية وبدون أن تكون هناك مؤثّراتٌ بسبب القرابة أو النسب أو المصلحة الخاصة أو المجاملة لأن المقياس

الوحيد هو العمل وما ينتجه الموظف من وحداتٍ سواء كانت خدمةً أم سلعةً . . والله تبارك وتعالى يقول :

**﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان . . ﴾**

من الآية ٩٠ : سورة النحل .

ويقول أيضا :

**﴿ . . . ولا تبخسوا الناس أشياءهم . . . ﴾**

من الآية ٨٥ : سورة الأعراف .

**٢) تفاوت الأجر على أساس تفاوت العمل :**

**Job – Pay Variation**

أي أن طبيعة العمل هو المحك الذي على ضوئه يترتب معرفة الوحدات المنتجة منه ونوعيتها وبالتالي تحديد الأجر المناسب على قدر الجهد المبذول . فإذا تفاوت الأجر على غير هذا الأساس فمن العدل تعويض المتضرر بطريقة أو بأخرى حتى يتسنّى تصحيح وضعه . مثال على ذلك . . إذا تخرّج شخصان يحملان نفس التخصص والدرجة ثم تم تعيينهما في مؤسسةٍ حكوميةٍ ما على وظيفة سكرتير أو مدير مكتب لمسؤولين معينين . . ولم تكن هاتان الوظيفتان في مرتبة واحدة . . أي أن إحداهما في المرتبة السادسة والأخرى في الخامسة . . فإنه لا يليق استغلال حاجة أحدهما للعمل فيتم وضعهما بهذه الفروقات

الواضحة وغير المرضية . ونظراً لعدم توافر المرتبة السادسة ، فإنه ينبغي تعويض(*) الموظف الذي في المرتبة الخامسة عن الفارق المالي الذي يتقاضاه زميله المعين في السادسة حتى يتم إدراجه في المرتبة التي يستحقها إذا أن الأجر في تفاوته يبنى على أساس تفاوت العمل . . والله تعالى يقول :

**﴿ وأن ليس للإنسان إلّا ما سعى . وأن سعيه سوف يُرَى . ثم يُجْزاه الجزاء الأوفى ﴾**

والآيات ٣٩ – ٤١ : سورة النجم .

وفي حالة عدم مساواته بزميله ، له الحق في إقامة دعوى على الجهاز الحكومي الذي ينتسب إليه بالتوجه إلى ديوان المظالم . .

### ٣) الجمع بين الحافز المادي والحافز الروحي :

**Material – Spiritual Incentives**

وأنه لمن العدل والإنصاف أيضاً إعطاء كل من الحافز المادي والروحي وزناً واحداً متساوياً بحيث لا يطغى أحدهما على حساب الآخر لأن إهمال أي منهما يخل بعملية التوازن الطبيعي الذي خلقه الله تبارك وتعالى في الإنسان إذ يقول المولى جلت قدرته في كتابه العزيز :

---

(*) من الجدير بالذكر أن حملة الدكتوراة المستجدين الذين ابتعثوا على وظيفة معيد أو محاضر ، عند عودتهم إلى الجامعة للعمل وفي حالة عدم وجود وظائف لهم ، فإنهم يحصلون على مرتبهم الذي كانوا عليه حين الابتعاث مع صرف الفارق المالي بين مرتبه السابق ومرتب وظيفة أستاذ مساعد . . وهكذا . . وهذا يعني الإنصاف .

**﴿ وابتغِ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنْسَ نصيبك من الدنيا وأحْسِنْ كما أحسن الله إليك ولا تبْغِ الفساد في الأرض . إن الله لا يحب المفسدين ﴾**

الآية ٧٧ : سورة القصص .

وبما أن الحافز المادي لا يحتاج إلى تبيان نظراً لوضوحه ، فإن الحافز الروحي يعني أشياء كثيرة على سبيل المثال وليس الحصر :

- تحديد أوقات الصلاة المكتوبة والالتزام بها .
- إمكانية القيام برحلات دينية مثل القيام بعمرةٍ جماعيةٍ أو زيارةٍ لمسجد الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه للصلاة فيه والسلام على حبيب الحق وسيد الخلق .
- توزيع آياتٍ وأحاديث على المكاتب على شكل لوحاتٍ أو ملصقاتٍ تحثّ على السلوك الإسلامي القويم .
- تنظيم لقاءاتٍ وندواتٍ ومحاضراتٍ دينيةٍ دوريّةٍ واختيار المحاضرين المتخصصين في توجيه الموظفين إلى السلوك الإداري الصحيح .
- إنشاء مكتبةٍ إسلاميةٍ في المنشأة بصريّةٍ وسمعيّةٍ ووضع نظام إعارةٍ مرنٍ ليستفيد الموظف من محتوياتها .

• تنشيط دور العلاقات الإنسانية في المنشأة بحيث تسعى إلى تقوية الروابط بين الموظفين على قواعد إسلامية فيتحسس كلٌّ منهم حاجة وحالة الآخر فيواسونه في الشدة ويفرحون له في المناسبات الطيبة ويشاركون فيها وما شابه ذلك .

**٤) أن لا يكون هناك فارقٌ زمنيٌّ كبيرٌ بين الأجر وإنجاز العمل:- Pay Without Delay**

أي أنه لا يجوز تأخير الأجر المخصص للعامل دون عُذْرٍ شرعيّ مقبولٍ إذ أن على صاحب العمل الوفاء بالتزامه متى ما استوفى من العامل عمله وإن التراجع عن هذا المبدأ لَظُلْمٌ عظيمٌ وغُبْنٌ فاحشٌ وهدْرٌ فاضحٌ لجهد العامل الذي بذل كل طاقته من أجل إنجاز ما طُلِبَ منه من عملٍ . والمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

( أعطوا الأجير حقَّهُ قبل أن يجفّ عرقه ) . [١]

وبما أن المسلمين عند شروطهم فإنه بالاتفاق المسبق مع العامل يمكن تعجيل أجره أو تأجيله وعلى ضوء ذلك يتم الالتزام . وإذا ترتب على تأخير الأجر عن الوقت المتفق عليه أي ضرر للعامل ، فعلى صاحب العمل فرداً أو هيئةً عامةً أو خاصةً تعويضه بما يرفع عنه الضرر الواقع بسبب هذا التأخير لأنه

---

[١] البيهقي ، السنن الكبرى ، ( مرجع سابق نفس الصفحة ) .

( لا ضرر ولا ضرار )[1] كما ورد في حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه .

٥) **إعداد برامج تدريبية وتشجيع الانضمام إليها .**

**Training Programs**

وهذا الحافز يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارة لدى الموظف ، الأمر الذي سيعود على كل من الموظف والمنشأة بالخير الوفير. والله سبحانه وتعالى قال في محكم كتابه حاثاً على طلب العلم والمعرفة :

**﴿ . . . وقل ربي زدني علماً ﴾**

من الآية ١١٤ : سورة طه .

ومن أجل تشجيع منسوبي المنشأة على الانضمام إلى مثل هذه البرامج التدريبية ينبغي على الإدارة اتباع سياسة تحفيزية معينة تغري الموظف إلى الالتحاق بمثل هذه الدورات التأهيلية ذات المردود الجيد لكل من المنشأة والموظف في وقت واحد .

**خامساً – التأديب** : Chastisement

يقصد هنا بالتأديب المجازاة على الإساءة . . أي مجازاة الموظف على ما بدر منه من تقصير متعمد لعمله أو إساءة مقصودة إلى وظيفته . . فالموظف المسلم حارس أمين على

---

[1] إبن أنس ، موطأ الإمام مالك ، ص ٥٢٩ ، حديث رقم ١٤٢٦ .

وظيفته ملتزم بواجباته العملية تجاه رئيسه وزملائه والجمهور . . وأي انحراف عن الجادة وخروج عن المألوف يتم تحديـ ـ قدره وما يتبعه من إجراء تأديبي دون مغالاة فيه . .

ويقول المولى جلت قدرته :

**﴿ . . . ومن يعمل سوءاً يُجْزَ به ولا يجد له مــــن دون الله وَلِيّاً ولا نصيراً ﴾**

من الآية ١٢٣ : سورة النساء .

ولقد " ثبت في الكتاب والسنة أن ما يتغذى به الإنسان له أثــر على تصرفاته، وتفكيره فإن كان مطعومه حلالاً كـــــان مــن أسباب دفعه إلى الخير ، وإن كان من الحرام قاده إلى الشــو . وكأن الغذاء له أثر على نزعات النفس، وتصرفات الجوارح ، كما يؤثر الماء بالنسبة لرفع الحدث فإن كان الماء طـــاهراً – يقصد طهوراً – تمّتْ به الطهارة وأزيل به الدرن ، وإن كــان نجساً فهو لا يرفع حدثاً ولا يزيل نجاسةً بل يزيدها . فما ظنك بحياة من انغمس في الكسب الحرام من أي وجـــهٍ أدركـــه ، وبأي سببٍ مكنه منه ؟ لاشك أن ذلك الإنسان – الموظـــف – سوف يؤثر في مجتمعه الذي يعيش فيه أثراً سيئاً بقدر ما لـــه من المنزلة والسلطة "[1] .

---

[1] المزيد ، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم ، ص ٢٤٧.

ومن المخالفات التي قد يرتكبها الموظف وتتطلب تأديباً حاسماً التزوير والرشوة والاختلاس واستغلال الوظيفة لتحقيق مصالحه أو مصالح ذويه وأقربائه والتجسس لحساب العدو وتزويده بمعلوماتٍ سرّيّةٍ وتجاوز الأنظمة واختراقها عمْداً والاستهتار بالعمل مما يؤدي إلى الاستخفاف بالمصلحة العامة والإخلال بعنصر الأمانة وما شابه ذلك من انحرافات ومخالفات التي غالباً يكون جزاء الموظف فيها الفصل من الوظيفة فضلاً عن محاكمته وتطبيق نصوص الجزاءات في حقه تأديباً له وردعاً لغيره من الموظفين وتأكيداً على حرص الحاكم على أمانة الأداء ونظافة جهازه الإداري من القمة إلى القاعدة مما يزيد في ثقة المجتمع به ومنسوبي جهازه فيتعاونون جميعاً معه على البر والتقوى ويطمئنون على حقوقهم ويستتب الأمن والاستقرار .

فمن أمثال الموظفين الذين أساؤوا استعمال سلطاتهم ، أحد عمال {أمراء} أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه . . هذا العامل أصرّ على رجلٍ أن ينزل في وادٍ لينظر كم عمقه . فتردد الرجل خوفاً ولكن العامل عزم عليه فنزل ، فلما خرج نادى: يا عمراه ! ومرض فمات من حينه . . فبعث عمر في طلبه ، ولما حضر قال له عمر : أما لو لا أني أخاف الله أن

تكون سُنَّةً بعدي لضربتُ عنقك ، ولكن لا تبرحْ حتى تؤدي ديته ، و الله لا أوليك أبداً[١] .

ونظراً لحساسية الوظائف الحكومية فإن الخليفة إذا رابه شكٌّ في أحد أمرائه أو عمّاله أو وُلاته سارع إلى عزله ليقطع الشك باليقين . وقد مارس عمر بن الخطاب رضي الله عنه سياسة العزل للشبهات من قبيل الاحتياط فعزل صحابة وقادة عظماء مثل أبي موسى الأشعري وسعد بن أبي وقاص والمثنى بن حارثة وشرحبيل بن حسنة وسيف الإسلام في بلاد الجزيرة والشام خالد بن الوليد ، رضي الله عنهم أجمعين ، مُتْبِعاً قراره هذا بتبرئة ساحتهم جهراً أمام الملأ حتى لا يتركهم نهْباً لألْسِنة المتقوِّلين وعُرْضةً لسوء الظن بهم[٢] .

ومن وسائل التأديب الأخرى مصادرة أموال ولاته إذا ثبت عنده سوء تصرفهم في أموال المسلمين مصادرةً كاملةً أو مناصفةً حيث يورِّده إلى بيت مال المسلمين وذلك عملاً بقاعدته المعروفة بـ { من أين لك هذا؟ }[٣] .

كما أنه كان أحياناً يغلظ في توبيخ عامله ويشتدّ عليه لعلمه بإخلاله بواجبه كممثل للخليفة في إقامة العدل ورفْعِ الظلم

---

[١] إبن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، ص٦٥ .

[٢] إبن الجوزي ، المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ، ط١ ، ج٤ ، ص ص ٢٢٩ – ٢٣١ .

[٣] البرهان فوري ، كنز العمال ، ج٤ ، ص ٤٧٧ ، حديث رقم ١١٤٢١ .

وخدمة الرعية ثم يعيدهم إلى أعمالهم بعد ذلك . ومن قراراته التأديبية لعمّاله الجلد . . فلقد ذكر ابن الجوزي أن عمرو بن العاص قال لشخص أمام الناس : يا منافق . فشكاه إلى الفاروق رضي الله عنه . فوجّه خطاباً إلى العاص بن العاصي – كما كان يسميه عند غضبه عليه – بأنه إذا تمكن الرجل من إقامة شاهدين عليك ، أن يضربك أربعين جلدةً ، حيث وجد الرجل شاهدين على عمرو بن العاص . واستسلم حاكم مصر للرجل . فلما دنى الرجل ليضربه عفى عنه[١] . وكذلك أقصى عمر رضي الله عنه عن العمل الموظف الذي لا يحترم وظيفته ويصون شرف التكليف لأن هيبة الأمير من هيبة الخليفة . . وعندما أقدم النعمان بن عدي بن نضلة – عامل على ميسان[٢] – على قول شعر متشبِّباً بإحدى حُسْنَيَات المنطقة وبلغ عمر ذلك ، بادره رضي الله عنه بقرار العزل تأديباً له وردعاً لأمثاله إذ لا مجال للهزل والتشبب والغزل "وكلماتٍ للأغاني" لمن يعمل في حكومة الفاروق الذي كان كل همه خدمة الرعية نهاراً والسهر على راحتهم وأمنهم ليلاً .

[١] إبن الجوزي ( مرجع سابق ) ، ص ٨٣ .

[٢] إبن الجوزي ، تاريخ عمر بن الخطاب ، ص ص ١٠٨ – ١٠٩ .

## سادساً - التقاعد : Retirement

وهو توقفٌ اختياريٌّ أو إجباريٌّ للموظف عن العمل نظاماً ينتج عنه عطاءٌ ماليٌّ شهريٌّ له تحدد قدره عِدّةُ عوامل مثل المرتبة والمرتب وفترة الخدمة .

فكما أن للموظف الحق في استلام مرتبه وهو على رأس العمل فإن له حقّاً آخر في معاش التقاعد يدفع له عند عجزه أو بلوغه سن الستين - مثلاً - أو لورثته بعد موته . وكان الإسلام سبّاقاً إلى هذا النظام الإنساني النبيل فقد جعل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه عطاءً محدداً لكل من توقّف عن عمله عاجزاً لشيخوخةٍ أو مرضٍ وذلك من بيت مال المسلمين. كما صرف أيضاً عطاءً لورثته من بعد موته. والرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول: ( أنا أولى بالمؤمنين من أنفسهم ، من ترك مالاً فلأهله ، ومن ترك ديناً أو ضياعاً فإليّ وعليّ ) [1] .

والضياع اسم لكل ما هو عرضةٌ أن يضيع إن لم يتعهد الذرية الصغار والأطفال ، والزمنى - الذين لا يقومون بكل أنفسهم - وسائر من يدخل في معناهم.

ومعنى الحديث - كما يقول النووي - أنا قائم بمصالحكم في حياة أحدكم أو موته وأنا وَلِيُّه في الحالين . فإن كان عليه دَيْنٌ

---

(١) البيهقي ، ( مرجع سابق ) ، ج٦ ، ص ٣٥١ .

قضيتُه إن لم يخلفْ وفاءً ، وإن كان له مالٌ فلورثته لا آخذ منه شيئاً ، وإن خلف عيالاً محتاجين فعلي مؤونتهم [١] .

فإذا فهم شخصٌ ما نصَّ هذا الحديثِ فهماً ظاهرا فإنه يدل على عناية الإسلام بعموم المسلمين فما بال خاصتهم ممن يعمل في الجهاز الحكومي وقضى رِدْحاً من الزمن في خدمة الناس ، فإنه إذا أصابه عجزٌ واضحٌ منه عن أداء عمله لشيخوخته أو علةٍ مستديمةٍ أو قضى نحبه فإنه يكون أولى بالرعاية هو ومن يعول .

وتوجد أمثلة عديدة لصرف الأموال في الأغراض الاجتماعية في الدولة الإسلامية فلقد دأبتْ الإدارة العامة الإسلامية في عصور شتى على القيام بضمان اجتماعي نظامه أرقى وأفضل من أي نظام اجتماعي في العصر الحديث مثل ما حدث في عصر الفاروق عمر رضي الله عنه لرعيته مسلمين وذميين حتى الأطفال حيث لا يفرض للمولود إلّا بعد فطامه ، فرأى الناس يستعجلون فطام أبنائهم لينالهم العطاء ، ففزع من هذا الأمر ونادى مناديه " لا تعجلوا أولادكم عن الفطام فإنّا نفرض لكل مولودٍ في الإسلام " [٢] . وقد ورد أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يفرض للمنفوس مائة درهم ،

(١) المناوي ، فيض القدير : شرح الجامع الصغير ، ط١ ، ج٣ ، ص ٤٨ .

(٢) إبن سلام ، كتاب الأموال ، ط١ ، ص ٣٣٨ .

فإذا ترعرع بلغ به مائتي درهم فإذا بلغ زاده ، وكان إذا أتى باللقيط فرض له رزقاً يأخذه ولِيُّه كل شهرٍ بقدر ما يصلحه ثم ينقله من سنةٍ إلى سنةٍ ، وكان يوصي بهم خيراً و يجعل رضاعهم ونفقتهم من بيت المال .[١] وكذلك في العهد الأموي فإنه فضلاً عن الإشراف على توزيع أموال الزكاة والصدقات المخصصة لمصارفها الثمانية الشرعية ، كانت الدولة تصرف الأموال والكساء والأرزاق على المسنين العجزة والأيتام والمحرومين ، ومنعتْ ممن يتسوّل منهم ، وخصّصتْ خادماً لكل مقعد وقائداً لكل أعمى[٢] . كما أقامت الإدارة العامة الإسلامية المستشفيات والمصحات {بمارستانات}، وكانت تقيم الموائد لإطعام المسلمين المحتاجين في شهر رمضان المبارك وتعين المعسر على الزواج كما تعين من لا نفقة لديه تكفيه لأداء مناسك الحج . ففي ظل هذا العصر الحديث وما فيه من دول صناعية عظمى وصلتْ في تقنيتها وهيمنتها وغرورها وصلفها إلى الذروة ، هل يوجد من بينها أو من بين أسلافها أي حكومة اهتمتْ بالجانب الإنساني للمواطن كاهتمام الحكومة الإسلامية السابق الذكر بالرعية مسلمين أوغير مسلمين ؟

---

(١) البلاذي ، فتوح البلدان ، ص ٤٣٨ .

(٢) إبن الجوزي ، سيرة عمر بين عبد العزيز ، ص ١٣٠ ( بتصرف ) .

ذلك هو ماضي الحكم الإسلامي المجيد ، وعلى حكومات الدولة الإسلامية الحاضرة محاولةَ ربْطِ حاضرها بماضيها لا سيما وأن وسائل الربط متاحة شريطة أن يكون ربطاً علمياً وعملياً حتى لا يقولون ما لا يفعلون .

هذا وفي الفصل السادس سيتم عرض موضوعي التوجيه والتنسيق ، وهما من وظائف الإدارة ، وقد تم دمجهما في فصل واحد لكونهما من الوظائف القيادية ثم بسبب اعتماد وظيفة التنسيق على وظيفة التوجيه الشفوي أو الكتابي .

# مراجع الفصل الخامس

## 5th . Chapter References


١- إبن أبي طالب ؛ علي ، نهج البلاغة ، ط٢ ، شرح : الشيخ محمد عبده ، ج١ ، بيروت : دار الأندلس ، ١٣٨٢هـ / ١٩٦٣م .

٢- إبن الأثير الجزري ؛ أبو السعادات المبارك بن محمد ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، تحقيق : عبد القادر الأرناؤوط ، القاهرة : مكتبة الحلواني ، ١٣٨٩هـ /١٩٦٩م.

٣- إبن أنس ؛ مالك ، موطأ الإمام مالك ، إعداد : أحمد راتب عرموش ، ط١٠ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٤- إبن تيمية ؛ أحمد ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، ط١ ، بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م .

٥- إبن الجوزي ؛ أبو الفرج ، تاريخ عمر بن الخطاب ، بيروت: دار الرائد العربي ، ( د . س . ) .

٦- ــــــــــــ ، سيرة أمير المؤمنين عمر بن العزيز ، (د . م.) : دار الفكر ، (د . س.) .

٧- ـــــــــــــــــ ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، دمشق : دار إحياء علوم الدين ، (د . س.) .

٨- ـــــــــــــــــ ، المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ، تحقيق : محمد ومصطفى عبد القادر عطا ، ط١ ، ج٤ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

٩- إبن حجر العسقلاني ؛ أبو الفضل أحمد بن علي ، الإصابة في تمييز الصحابة، ج٣ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، (د . س.) .

١٠- ـــــــــــــــــ ؛ أبو الفضل أحمد بن علي ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ج٤ ، الرياض : نشر وتوزيع الرئاسة العامة لإدارات البحوث العالمية والإفتاء والدعوة والإرشاد . (د . س.) .

١١- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج٥ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، (د . س.) .

١٢- ـــــــــــــــــ ، الفتح الرباني في ترتيب مسند ابن حنبل الشيباني ، إعداد وترتيب : أحمد عبد الرحمن البنا ، القاهرة: دار الشهاب ، ( د . س. ) .

١٣- إبن سلام ؛ أبو عبيد القاسم ، كتاب الأموال ، تحقيق : خليل محمد هراس ، ط١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م .

١٤- إبن عبد ربه ؛ أبو عمر محمد ، العقد الفريد ، ج١ ، القاهرة : المطبعة التجارية بمصر ، ١٩٥٣م.

١٥- إبن قدامة ؛ أحمد بن عبد الرحمن ، مختصر منهاج القاصدين، تعليق : شعيب الأرناؤوط ، دمشق : مكتبة دار البيان ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

١٦- إبن القيم الجوزية ؛ أبو عبيد الله ، زاد المعاد في هدي خير العباد ، ج٣ ، بيروت : دار الكتاب العربي ، (د . س.) .

١٧- إبن همام الصنعاني ؛ الحافظ أبو بكر عبد الرزاق ، المصنف، تحقيق : حبيب الأعظمي ، ط٢ ، ج٨ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

١٨- أنيس ؛ إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط٢ ، ج١ ، القاهرة : مجمع اللغة العربية ، ١٣٩٢هـ / ١٩٧٢م .

١٩- البرهان فوري ؛ علاء الدين علي ، التقي بن حسام الدين ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، ط١ ، ج٤ و ١٤ ، حلب : مكتبة التراث الإسلامي ، ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م .

٢٠- البقري ؛ أحمد ماهر ، القيادة وفاعليتها في ضوء الإسلام ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٨٤م .

٢١- البلاذري ؛ أبو الحسن أحمد بن يحيى بن جابر ، فتوح البلدان ، مصر : المكتبة التجارية الكبرى ، ١٩٥٩م .

٢٢- البيهقي ؛ أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي ، السنن الكبرى ، ط١ ، ج٦ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٦هـ /١٩٨٦م .

٢٣- جماز ؛ علي محمد ، مسند الشاميين ( من مسند الإمام أحمد)، ط١ ، ج٢، قطر : الشؤون الدينية ، ١٤٠٣ / ١٩٨٢م .

٢٤- الجوهري ؛ إسماعيل حماد ، الصحاح : تاج اللغة وصحاح العربية ، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار ، ط٢ ، ج٣ ، د.ن، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

٢٥- الجهشياري ؛ أبو عبد الله محمد بن عيدروس ، كتاب الوزراء والكتّاب ، تحقيق : مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ شلبي ، ط٢ ، القاهرة : شركة ومطبعة ومكتبة مصطفى البالي الحلبي وأولاده ، ١٤٠١هـ / ١٩٨٠م .

٢٦- خلوصي ؛ يوسف ، دليل مصطلحات الإدارة العامة ، القاهرة: دار الفكر العربي ، (د. س.) .

٢٧- الرفاعي ؛ محمد نسيب ، تيسير العلي القدير لاختصار تفسير ابن كثير ، ج٢ ، الرياض : مكتبة المعارف ، ١٤١٠هـ / ١٩٨٩م.

٢٨- السلمي ، أبو عبد الله عبد العزيز بن عبد السلام ( العز بن عبد السلام ، الملقب بـ : سلطان العلماء ) ، قواعد الأحكام في مصالح الأنام ، ط٢ ، ج١ ، (د . م.) : دار الجيل ، ١٤٠٠هـ/١٩٨٠م .

٢٩- السيوطي ؛ جلال الدين أبو الفضل عبد الرحمن بن أبي بكر ، صحيح الجامع الصغير ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني، ط٢ ، ج١ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

٣٠- طبلية ؛ القطب محمد القطب ، نظام الإدارة في الإسلام : دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة ، ط١ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

٣١- العجلوني ؛ إسماعيل بن محمد ، كشف الخفاء ومزيل الإلباس عما اشتهر من الحديث على ألسنة الناس ، تصحيح وتعليق : أحمد القلاش ، ط٢ ، ج١ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٣٥١هـ .

٣٢- علي ؛ إبراهيم فؤاد أحمد ، الإنفاق العام في الإسلام ، ط١ ، القاهرة : دار الاتحاد العربي للطباعة ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م.

٣٣- قادري ؛ عبد الله أحمد ، الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية، جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

٣٤- قطب ؛ سيد ، في ظلال القرآن ، ج٤ ، بيروت : دار الشروق ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

٣٥- المزيد ؛ صالح بن محمد الفهد ، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم ، ط٢ ، الرياض : العبيكان للطباعة والنشر ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٣٦- المناوي ؛ محمد ، فيض القدير : شرح الجامع الصغير ، ط١، ج٣ ، مصر : المكتبة التجارية الكبرى ، (د . س.) .

٣٧- المنذري ؛ الحافظ بن محمد زكي الدين ، الترغيب والترهيب من الحديث الشريف ، ضبط وتعليق : مصطفى محمد عمارة، ج١ ، قطر : إدارة إحياء التراث الإسلامي ، (د . س.) .

٣٨- المنفلوطي ؛ أحمد عبد العظيم محمد ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، القاهرة : المؤسسة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، (د . س) .

# الفصل السادس
# التوجيه والتنسيق
# Directing and Co-Ordinating

﴿ وتعاونوا على البِرِّ والتقوى ولا تَعاونوا على الإثم والعدوان . . ﴾

من الآية ٢ : سورة المائدة .

## تمهيد : Preface

في الفصل الخامس تم شرح التوظيف كإحدى العلميات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها . . أما في هذا الفصل فالتوجيه والتنسيق وظيفتان مهمتان من وظائف الإدارة العامة والخاصة على السواء وهما ذات طابعٍ قياديٍ . . فلا يقوم بالتوجيه إلا القائد ولا يوجه من أجل التنسيق إلا القائد والتنسيق الناجح دليل وجود قيادةٍ ناجحةٍ . .

إن هذا الفصل يتكون من مبحثين . . هما :

**المبحث الأول** : التوجيه . . ويشمل :

١- مفهوم التوجيه من منظور إسلامي .

٢- ملامح التوجيه في الإدارة الإسلامية .

٣- سمات الموجه الإداري المسلم .

٤- شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية .

**والمبحث الثاني** : التنسيق . . ويشمل :

١- مفهوم التنسيق في الإدارة الإسلامية .

٢- ملامح التنسيق .

٣- عوامل التنسيق .

ثم بعد ذلك عرض لمراجع هذا الفصل .

# المبحث الأول

## (١) مفهوم التوجيه :Directing Concept

هو وظيفة من وظائف الإدارة ، ومن منظور إسلامي يعني مجموع الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التهكم أو السخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصاً على الأداء الإداري السليم وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع .

أي بمعنى آخر إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقاً للشرع الحنيف . . وزخر القرآن الكريم والسنة المطهرة وسير الصحابة والتابعين والسلف الصالح برصيد هائل من التوجيهات والإرشادات المتعددة والمتنوعة التي تتعلق بالسلوك العام والخاص والعبادات والمعاملات والجوانب الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية ونحوها بحيث اشتملت على كل ما هو صالح للإنسان في هذا الكون الفسيح ، فأمرت الفرد والجماعة والراعي والرعية والرئيس والمرؤوس بكل ما هو خير ورغبت فيه، ونهت عن كل ما هو شر وحذرت منه . ولا يتسع المجال إلى سرد كل هذه الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة وإنما يمكن عرض بعض منها على سبيل المثال وليس

الحصر في قوله تعالى لنبيه الكريم صلى الله عليه وسلم وعلى آلـــه وصحبه :

**﴿ . . . ولو كنت فظًّا غليظ القلب لانفضّوا من حولك فأعفُ عنـــهم واستغفرْ لهم وشاورْهم في الأمر . . . ﴾**

من الآية ١٥٩ : سورة آل عمران .

وكذلك ما خاطب المولى جل شأنه المؤمنين في آياتٍ كثـــيرةٍ منها :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا لا يسْخرْ قوم من قوم عسى أن يكونوا خـيراً منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكنّ خـــيراً منـــهنّ ولا تَلْمِـزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بِئْسَ الاسمُ الفسوقُ بعد الإيمان ومن لم يتُبْ فأولَئك هم الظالمون ﴾**

الآية ١١ : سورة الحجرات .

والله تبارك وتعال يأمر المسؤول المؤمن بوجوب التأكد مـــن صحة المعلومات ودقة البيانات وصدق البلاغات وحقيقـــة التقـــارير التي يتلقاها بخصوص مرؤوسيه ، والتي يترتب عليها اتخاذ قـراراتٍ حسّاسةٍ تتعلق بإجراءٍ تأديبيٍّ معيـــنٍ ضد موظف كـــاللوم والإنـــذار والحسم ، وحجب الترقية ، والفصــــل من الخدمة ونحــــوه ، فيقــول تعالى :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسقٌ بنبأٍ فتبيّنوا أنْ تصيبوا قوماً بجَهالةٍ فتصبحوا على ما فعلْتم نادمين ﴾**

الآية ٦ : سورة الحجرات .

ومن خلال المفهوم السابق للتوجيه يمكن استنتاج بعض مكونات التوجيه كإصدار الأوامر أو التعليمات ، وأهمية وضوحها، وصدورها من جهة واحدة ، والتأكد من فهم الموظف لها ، وطريقة العمل بها .

## (٢) ملامح التوجيه في الإدارة الإسلامية :

Islamic Directing Features

باعتبار التوجيه وظيفة إدارية قيادية مسؤولة عن تدفّق الأوامر والقرارات والتعليمات والإرشادات ، فإن له ملامح يمكن اختصارها كالتالي[١] :

### ١- وحدة الأمر : Command Unity

يتعين أن يكون هناك رئيسٌ واحدٌ لكل مرؤوسٍ وذلك لتحسين القيام بالعمل الإداري وحتى لا يحدث تضارب أو تناقض ( أو ازدواجية ) في القرارات والتوجيهات والأوامر الإدارية . . وهو ما دعا إليه الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في قوله :

---

[١] الخضيري ، الفكر الإداري في الإسلام ( ندوة الإدارة في الإسلام ، المنعقدة في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب رقم ٣١ ) ، ط١ ، ص ص ١٨٣-١٨٩ ( بتصرف ) .

( إذا خرج ثلاثةٌ في سفر فليؤمِّروا أحدَهم ) . [٢]

ووحدة الأمر تجعل من السهولة تحديد المسؤولية ومجالاتـــها وطرق إبلاغها بشكلٍ سليمٍ ، وهي أســـاس وظيفـــة التوجيـــه الضابطة لسلوك الأفراد وعلاقاتهم فـــي داخـــل وخــــارج المؤسسة .

**٢- الشورى قبل إصدار الأوامر والتوجيهات والقرارات :**

Consultation before Decisions

التوجيه ليس تسلُّطاً وتجاهلاً لذوي الخبرة والمعرفـــة وليـــس انفعالاً لخطّةٍ أو ردّ فعلٍ لسلوكٍ ، وإنما هو تدبُّرٌ وحكمةٌ وفوق كل هذا شورى وتشاورٌ. والقائد الإداري الماهر في الإســـلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى يتبين له إمكانية تنفيذها و يستطيع عمل هـــذا التنفيذ بصورةٍ سليمةٍ . والشورى صفةٌ من صفات المؤمنيـــن كما يقول عزّ وجلّ فيهم : ﴿ . . **وأمرهم شورى بينهم** . . ﴾.

**٣- المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة :**

Responsibility and Accountability

القائد مسؤولٌ عن كل ما يقـــوم بـــه مرؤوســـوه ، كمـــا أن المرؤوس مسؤولٌ عن كل ما قام به من أعمال في المؤسســـة

---

[٢] السجستاني ، سنن أبي داود ، ط١ ، ج٣ ، ص٨١ ، حديث رقم ٢٦٠٨ .

أمام القائد والمسؤولية تضامنية ، والمساءلة مشتركة إحقاقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه :

( كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته . . . ) [1]

## ٤- مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه :

Human Considerations

التوجيه في الإدارة الإسلامية قائم على الرحمة والتعاطف وليس على الجبروت والقوة ، بل يراعي مشاعر الأفراد واحترامهم وكرامتهم . . حيث يقول تعالى لرسوله الكريم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

**﴿ فبما رحمة من الله لنْتَ لهم . ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك . . . ﴾**

من الآية ١٥٩ : سورة آل عمران .

وإن مراعاة القائد عند توجيه مرؤوسيه للاعتبارات الإنسانية تؤدي إلى تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون والانسجام بين الأفراد وبالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة .

## (٣) سمات الموجه الإداري المسلم :

Muslim Director Traits

وإن من أجل نجاح التوجيه في الإدارة الإسلامية لابد من

---

[1] النيسابوري ، صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، ج٣ ، ص ١٤٥٩ ، حديث رقم ١٨٢٩ .

توافر سماتٍ في شخص الموجه القائد أو الرئيس أثناء عملية التوجيه أهمها الآتي :

١- أن يكون توجيهه مبنياً على معلوماتٍ صحيحةٍ إذ يجب أن يتحرى الصدق في البيانات والصحة في المعلومات التي يترتب عليها قرارٌ ما ثم يقوم على ضوئها بتوجيه تعليمات إلى مرؤوسيه للعمل بموجبه حتى يكون قوي الحجة إذا ما جاء استفسارٌ من الإدارة العليا أو ناقشه أحد مرؤوسيه .

٢- أن يكون قدوةً للآخرين في توجيهه . . أي أن يكون من أوائل الملتزمين بما يطلب من مرؤوسيه بالقيام به لأنه ليس من أخلاق القائد الإداري في الإسلام أن يقول ما لا يفعل ويأمر الآخرين به . . والله تبارك وتعالى يقول في محكم كتابه :

**﴿ أتأمرون الناس بالبِرِّ وتنسَوْن أنفسكم وأنتم تتلُون الكتابَ أفلا تعقلون ﴾**

الآية ٤٤ : من سورة البقرة .

٣- أن يتحلى بالصبر بعد التوجيه لإعطاء فرصة للمرؤوسين لتنفيذ تعليماته في أمرٍ ما وألا يضيق ذَرْعاً بالاستفسار والمناقشة إذا كان هناك من المرؤوسين من يريد السؤال عن شيء في التوجيه أو مناقشته معه قبل التنفيذ . . فالله جل شأنه يحب الأناة والحلم في عباده فيقول :

﴿ . . والله يحب الصابرين ﴾

من الآية ١٤٦ : سورة آل عمران.

٤- أن يصدر توجيهه في الوقت المناسب لا أن يتقدم فيه ويستبق الأمور أو يتأخر فتفوت عليه فرصة نجاح تنفيذ القرار أو تستجد أمورٌ تضطره إلى تغيير توجيهه أو التراجع عنه أو تأخيره مما قد يؤثر على العملية الإدارية ككل . . فالتسرع في التوجيه له نفس سلبية التباطؤ فيه ، فإذا اطمأن إلى المعلومات التي بين يديه وزاد ارتياحاً لها بمشاورة مساعديه ، فما عليه إلى أن يوجه بها مرؤوسيه في الوقت المناسب . ويقول البغدادي في تاريخه "اِعلمْ أن رأيك لا يتّسع لكل شيء ، ففرِّغْهُ للمهم . . "[١] فاختيار الوقت المناسب شيءٌ مهمٌّ في التوجيه وفي غيره .

٥- أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحةٍ عامةٍ للعمل وليست خاصةً به فهو مهْما أوْهَمَ نفسه بأنه ذكيٌّ فوق العادة وأن مرؤوسيه لا يفطنون إلى ما يهدف من وراء توجيهه لهم للقيام بعمل ما ، فذلك هو الغرور الكبير . . لأن المرؤوسين سيعرفون اليوم أو غداً مغزى توجيه القائد ، فكلما كانت المصلحة العامة واضحةً في أذهانهم للتوجيهات التي يعملون بها ، كلما كان التزامهم بها أقوى واقتناعهم بأهميتها أكبر . .

---

[١] الخطيب البغدادي ، تاريخ بغداد ، ج١٢ ، ص ١٢٦ .

٦- أن يكون عادلاً في التوجيه فـــلا يبعـــث بـــه كتعميـــم إلـــى المرؤوسين ثم يتبعه بمكالمةٍ هاتفيةٍ إلى بعض الموظفين المقربين إليه بأن يصرفوا النظر عنه وألاّ يشغلوا أنفسهم بـــه . فاســـتثناء بعض المرؤوسين من الالتزام بتنفيذ التوجيه نظـــراً لقرابـــة أو جوار أو مصلحة أو صداقة { من الشلة } فيه ظلـــمٌ كبـــيرٌ . . فالإمام العادل ممن يظلّهم الله تعالى يوم القيامة . . والعدل ســـمةٌ أساسيةٌ في الإدارة الإسلامية سواء كان المسؤول أميراً أو خفيراً فهو كلٌّ لا يتجزأ ولا يقبل التصنيف حتى مع العدو فضلاً عـــن الأخ المسلم .

وقد يتبادر إلى ذهن القارئ أن هذه الملامح أشبه بما يخـــص القرار ، والحقيقة إن التوجيه هو قرار في حد ذاته لتنفيذ قرار ما . . أي أن القرار الأصلي يعتبر خطة – والخطة قرار – ، أما التوجيـــه فهو قرار تنفيذي لها .

### (٤) شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية :

Islamic Directing Conditions

وفيما يتعلق بإصدار الأوامر أو التعليمات ، فكما أن الإســـلام أعطى القائد الإداري الحق في إصدارها وفرض له طاعة الاتّبـــاع ، فقد أوجب عليه عِدّةَ أشياء كشروط يجب عليه أخْذُها بعين الاعتبـــار عند إصدار التوجيه ، وهي باختصار كالآتي[١] :

---

[١] المنفلوطي ، نحو منهج إسلامي للفكر الإداري ، ص ص ١٣٩- ١٤٠ ( بتصرف ) .

**أولا :** يجب أن يكون التوجيه في نطاق المفـــاهيم الإســـلامية ، وألاّ تكون فيه معصية لله ورسوله ، ومن ثم الأمر الصادر مـــن رئيـــس غير أمينٍ بسرقةٍ أو انتهاك كرامةٍ ، أو اعتداء على الغير ، يخـــرج عن نطاق المنهج الإسلامي ، ومن ثم فلا طاعة فيه . يقول الرســـول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

( لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق ) .[١]

**ثانيا :** يجب أن لا تكون في التوجيه مشقّةٌ متجاوزةٌ للحدود العاديـــة ، بمعنى أن لا يكون أكبر من طاقة المرؤوس . . . والمشقة العاديـــة التي يقتضيها القيام بالواجبات لا مانع منها ، أما المشقة المتجـــاوزة فهي تجلب الحرج وهو ما نهى عنه الله تعالى حين قال :

**﴿ . . وما جعل عليكم في الدين من حرج . . ﴾**

من الآية ٧٨ : سورة الحج .

وفي هذا المعنى يقول الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه : ( إخوانكم خَوَلُكُم جعلهم الله تحت أيديكم ، فـــلا تحمِّلوهـــم فوق طاقتهم ، فإن حمَّلْتموهم فأعينوهم )[٢] .

**ثالثا :** يجب أن يكون التوجيه مفهوماً من المرؤوس ، وألا يكون فيـــه ضررٌ له أو للغير ، فالأمر بإتلاف جهد إنسانٍ أو ماله هو أمرٌ خارجٌ

---

[١] التبريزي ، مشكاة المصابيح ، ج٢ ، ص ٣٢٣ ، حديث رقم ٣٦٩٦ .

[٢] البرهان فوري ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، ط١ ، ص ٧٢ ، حديث رقم ٢٥٠٠٩ .

عن المنهج الإسلامي ولا تجب طاعته ، والأمر بالعمل في مجالات إشعاع أو مواد سامة أو في بيئة غير مناسبة مع عدم وجود احتياطات أمن وسلامة كافية هو أمر غير مشروع ويجلب الضرر .

. ويقول المولى العظيم في القرآن الكريم :

**﴿ ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة . . . ﴾**

من الآية ١٩٥ : سورة البقرة .

وتقول القاعدة الشرعية النبوية الشريفة :( لا ضرر ولا ضرار )[١] .

**رابعاً** : يجب أن يكون هناك توافق بين التوجيه والناحية الشخصية للمرؤوسين . بمعنى أنه يجب مراعاة الظروف الشخصية لمن يتلقى الأمر ، فالشخص الذي يتصف بالعصبية والقلق والتوتر يجب ألاّ يكلف بالأعمال التي تتطلب الصبر والتركيز .

**خامساً** : يجب أن يكون التوجيه متماشياً مع الأهداف العامة للتنظيم ، فلا يتضمن خروجاً على هذه الأهداف ولا انتهاكًا لها . . . وهذا ينبع من مفهوم الإسلام للوظيفة على أنها أمانة يحاسب الله عليها يوم القيامة . ولقد قال الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه لأبي ذر حين طلب منه أن يوليه وظيفة عامة :

( . . يا أبا ذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة . . )[٢] .

---

[١] إبن أنس ، موطأ الإمام مالك ، صـ٥٢٩ ، حديث رقم ١٤٢٦ .

[٢] المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ص ٣٢٣ ، حديث رقم ١٢٠٤ .

**سادساً** : وأخيراً فإن مُصدِّر التوجيه يجب أن لا يتورّع عن إصلاح أي خطأ قد يقع منه ، ولا تأخذه العزة بالإثم فيصرّ على رأيه ، إذ إن كثيراً من الأوامر والقرارات يتبين عند التطبيق خطؤها ، ومن ثم فالواجب يحتم إعادة النظر فيها وتلافي عيوبها . . لأن الرجوع إلى الحق خير من التمادي في الباطل .

والتوجه يأخذ شكلاً آخر أيضاً بعد أمر التكليف وهو تزويد القائد اتباعه أو الرئيس مرؤوسه بنصائح وإرشادات لها دور أساسي في إنجاح مهمته الموكلة إليه . . وتوجد أمثلة كثيرة في الإسلام على هذا منها أنه حين عيّن رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أبا بكر الصديق رضي الله عنه أميراً على الحج أمره أن يخالف المشركين في أداء مناسك الحج وذلك في الأشياء الآتية[١] :

- أن يقف في اليوم التاسع من ذي الحجة بعرفة ولا يقف بالمزدلفة.
- لا ينصرف من غرة ذلك اليوم إلى المزدلفة إلا بعد غروب الشمس .
- يبيت بمزدلفة ليلة ثم يفيض منها قبل شروق الشمس يوم النحر إلى منى .

وكذلك الإرشادات والنصائح التي وجهها رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه إلى العديد من بعوثه المدنية

---

(١) المقريزي ، إمتاع الأسماع ، ج١ ، ص ص ٤٩٩ - ٥٠٠ ( بتصرف ) .

والعسكرية . . فمن البعوث المدنية أنه بعد انتشار الإسلام في ربـوع اليمن أرسل إليها أبا موسى الأشعري ومعاذ بن جبل من أجل الدعوة والتعليم وأوصاهما بقوله :

( يسِّرا ولا تعسِّرا وبشِّرا ولا تنفِّرا )[١] .

ومن البعوث العسكرية الحملة التي قادها أسامة بن زيد لغزو أطراف الشام حيث وجهه المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه قائلاً :

( أغز باسم الله في سبيل الله ، فقاتلوا من كفر بالله ، اغـــزوا ولا تغدروا ولا تقتلوا وليداً ولا امرأةً . . الخ ) [٢].

وكذلك فعل الخليفة الأول أبو بكر رضي الله عنه عندما خرج مع القائد أسامة إلى خارج المدينة المنـــورة ليتفقّـد فيـالق القـوات المسلحة المسلمة ويطمئنّ على روحها القتالية العالية ويذكّر قائدهـــا بتوجيهات الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آلـــه وصحبـــه لــه وضرورة الالتزام بها ودعا له بالتوفيق .

---

[١] النبهاني ، الأنوار المحمدية ، ص ١٣٢ .

[٢] المقريزي ، مرجع سابق ، ص ص ٥٣٦ – ٥٣٧ .

# المبحث الثاني

## (١) مفهوم التنسيق : Coordinating Concept

ومن الوظائف الإدارية عملية التنسيق التـــي تعنـــي تضـــافر الجهود المشتركة للموظفين كلٌّ فيما يخصّه بشكلٍ يكمّل بعضُه بعضـاً في أداءٍ إداريٍ موحَّدٍ من أجل الوصول إلى هـــدفٍ محـــددٍ . . أي بمعنى آخر من منظور إسلامي هو عملٌ جماعيٌّ مشتركٌ يظهر فيـــه الموظفون رؤساء ومرؤوســين أثنـــاء أدائـــهم لأعمالـــهم كالبنيـــان المرصوص ، وفي انسجامهم وتفاهمهم كالجسد الواحد لإنجاز مهمـــة معينة في وقت محدد .

والحق تبارك وتعالى يقول في محكم كتابه الكريم :

**﴿ وتَعاونوا على البِرِّ والتقوى ولا تَعاونوا على الإثم والعدوان . . ﴾**

من الآية ٢ : سورة المائدة .

وأن التنسيق الإداري لا يمكن أن يتحقـــق بغيـــاب التعـــاون الجماعي بين منسوبي المنشأة من أجل العمـــل المشـــترك . . فكـــل تنسيق تعاون وليس كل تعاون تنسيقاً . . كيف يكون ذلك ؟

إن التعاون هو نتيجة تفاهم طرفٍ معيّنٍ ورغبته الصادقة فـــي تقديم العون لطرف آخر لديه نفس الاســـتعداد . . وعندمـــا يكـــون التعاون واجباً ورسمياً يأخذ طابع التنسيق ، وليس هو كذلك عندمـــا

يكون اختيارياً شخصياً . فالتعاون على البر والتقوى المشار إليه في الآية الكريمة يقصد به أن الله تعالى يأمر :

" عباده المؤمنين بالمعاونة على فعل الخيرات وهو البِرُّ ، وترك المنكرات وهو التقوى ، وينهاهم عن التناصر على الباطل والتعاون على المآثم والمحارم " [١].

وبالنظر إلى الفعل { تَعاوَنَ } فإن القارئ يجده مختلفاً عن فعل { أعان } مثل الفرق بين كل من فعلي { تَفَاهَمَ } و { أفْهَمَ } و {تَحَادَثَ} و { حَدَّثَ } حيث أن الأول ذو منطلقٍ جماعيّ والثاني فرديّ . . ولذا فإن التعاون عملٌ جماعيٌّ ، وعندما يصبح واجباً على مجموعةٍ من الموظفين العاملين في منشأة ما عامةٍ أو خاصةٍ فإنه يأخذ نمطاً سلوكياً أقرب ما يكون إلى التنسيق – المصطلح الإداري الحديث – منه إلى أي شيءٍ آخر . . وهكذا يفهم من أن التعاون الجماعي – التنسيق – خُلُقٌ من الأخلاق الإسلامية الفاضلة التي دعا إليها الإسلام وحثّ على الالتزام بها وبسط منهجه العظيم لتربية المجتمع المسلم على نبراس هداها . . وكما ربط الإسلام العبادة بالعمل والآخرة بالدنيا وأثاب المحسن في العمل وحذّر المقصر وتوعّده بسوء العقاب إن لم يحسن عمله ، فإن الموظفين في الإدارة الإسلامية يؤْجَرون إذا التزموا بالعمل الجماعي وتعاونوا على كل ما

---

[١] الصابوني ، مختصر تفسير ابن كثير ، ط٢ ، ج١ ، ص ٤٧٨ .

فيه خير للمنشأة ولهم وللعملاء أصحاب الخدمة، ويأثمون إذا تخلَّفوا عن صفّ المؤمنين العاملين .

ولهذا فإن العمل الجماعي – التعاون – هو صورة من صور وحدة الجماعة المسلمة المرتكزة على وحدة العقيدة الإسلامية والأخوّة والتراحم والترابط بين أواصر أفرادها برباط التعاون على البِرّ والتقوى ومحاربة الإثم والعدوان .

**(٢) ملامحه : Its Features**

ومن أهم ملامح التنسيق الإداري في الإسلام الآتي :

١- إنه عملٌ جماعيٌّ مشتركٌ يربط الأجزاء بالكل ويعكس المسؤولية الجماعية التي أكد عليها المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بقوله الشريف ( كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ).[١]

٢- إنه مظهر من مظاهر وحدة الجماعة المسلمة المتعاونة على البر والتقوى والمتمثل في الأداء الإداري السليم وإنجاز المهام في الوقت المحدد . . والمولى يقول :

**﴿ وتعاونوا على البِرّ والتقوى . . ﴾**

من الآية ٢ سورة المائدة .

---

[١] النيسابوري ، صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، ج٣ ، ص ١٤٥٩، حديث رقم ١٨٢٩ .

٣- إنه صورة تجسد وحدة العقيدة في وحــدة الصــف والعمــل المتكاتف الرافض للإثم والعــدوان المتمثــل فــي الازدواجيــة والتضاد والانعزال لما ينتج عنه ذلك من ضياع المال والوقــت والجهد ويقول الله تعالى :

**﴿ ولا تعاونوا على الإثم والعدوان . . . ﴾**

من الآية ٢ : سورة المائدة .

٤- الحرص الجماعي على توظيف الإمكانات المتاحة التوظيــف الأمثل منعاً للإسراف في المال ، والتبذير في الوقت ، والتبديــد في الجهد . . والله عز وجل يقول :

**﴿ . . وأن المسرفين هم أصحاب النار ﴾**

من الآية ٤٣ : سورة غافر .

٥- إنه لا يمكن أن يظهر بمظهرٍ إسلاميٍّ كوظيفة مــن وظــائف الإدارة الإسلامية ما لم يكن هناك هدفٌ مشــروعٌ يدعــو إلــى ضرورة تضافر جهود الموظفين وتكاتفهم من أجل تحقيقه .

**(٣) عوامل التنسيق الناجح :** Successful Coordinating Factors

١- <u>الإيمان بالهدف العام :</u> Belief in General Goal أي الاقتنــاع التام بوجود غرضٍ محددٍ من وراء نشاطٍ إداريٍّ معينٍ الجميــع فيه شركاء وليست مجموعة أخرى أو قسم دون آخر أو منشــأة دون منشأة لأن الإيمان بالهدف العام وأهمية الالــتزام بتحقيقــه

بشكلٍ جماعيٍّ هو الذي يجعل من عملية التنسيق ممكنةً وســـهلة التنفيذ فيظهر في نفوس المخططين رؤساء ومرؤوسين الحـرص على المصلحة العامة وإيثارها على المصلحة الخاصة . . فالذين هاجروا مع رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبــه من مكة المكرمة – بلدهم – إلى المدينة المنورة تاركين وراءهـم ممتلكاتهم وأوذوا في سبيل الله وقاتلوا وقتلوا ، إنما كان ذلك كلــه من منطلق الاقتناع التام بالهدف العام والإيمان به كمحرك للعمل الجماعي المنسق .

٢- القيادة الفعالة : Effective Leadership كما سبق القول بـــأن التنسيق أحد مهمات القائد الإداري ، فـــهذا لا يتحقـــق دوره إلاّ بقيادةٍ واعيةٍ ويقِظَةٍ وشوريةٍ .. فالوعي يتطلب قدراً كبيراً مـــن المعرفة والإدراك لأهمية العمل القيادي . . واليقظة تستدعي عدم الاتكالية واستشعار المسؤولية أمام الله عزّ وجلّ قبل كل شيءٍ ثم أمام الأمة من خلال مؤسساتها الدستورية . . وشوريّة تحـــرص على احترام رأي الجماعة ومشاركتهم في القرارات المصيريـــة وعدم إضفاء القائد على نفسه صفة العصمة ، وأنه لا يسأل عمـا يفعل ويعلم ما لا يستطيع علمه الآخرون . . فـــالوعي واليقظـــة والشورى تبني القيادة الفعالة التي يمكنها التوفيق بيـــن الأمـــور وتوفير الانسجام في العمل الجماعي من خلال ممارسة وظيفـــة التنسيق بين الجماعات العاملة فـــي المنشـــأة الواحـــدة أو بيـــن

المنشآت الأخرى . وفي حالة تعثُّرِ وظيفة التنسيق بين الأجهزة الحكومية مثلاً التي تقدم خدمات عامة للجمهور ، فإنه من الممكن اقتراح هيئة عليا للتنسيق يتشكل أعضاؤها من هذه الأجهزة برئاسة إمارة المنطقة حتى يمكن التوفيق بين مختلف نشاطاتها فتقل الحفريات في شوارع المدن وتكتمل بصورة حضارية الخدمات المناطة بها ويتم توفير أموال طائلة وجهود مهدرة وأوقات ضائعة من أجل خدمة الأمة .

٣- توافر المعلومات : Enough Information لا غرو أن المعلومة هي الأساس لأي نشاطٍ بشريٍّ إذ لا يمكن تصوُّرُ قيام الفرد أو الجماعة بأي نشاطٍ عامٍ أو خاصٍ دون معلوماتٍ تبين ما يجب القيام به وكيفية ذلك والغاية منه . . إذ لا يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون . . والإسلام يشترط وجوب توافر المعلومات بقدْرٍ كافٍ ووضوحٍ وصدقٍ وبدون تأخيرٍ قبل الشروع بأي عملٍ حتى يقيم المسؤول الحجة على المقصر عن أداء واجباته الوظيفية . . فبدون وجود معلومات لدى القائد الإداري ثم المبادرة إلى سرعة تعميم المناسب منها إلى الأفراد والجماعات العاملين معه في القسم أو الأقسام أو المؤسسات ، فإنه يصعب تحقيق التنسيق الإداري بينهم بنجاح .

٤- الاتصال الجيد : Good Communication ويقصد به سرعة الوصول إلى مختلف الموظفين في القسم أو الأقسام الأخرى من

خلال قنوات واضحة . . فالاتصال هو الشريان الذي يتدفق منه القدر الكافي من القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والمعلومات الضرورية لتسيير العملية بشكل منسق بحيث لا تصطدم إحداها مع الأخرى ولا تشكل ازدواجية ولا غموض فيها ولا نقصان . . ومن أجل أن يكون البلاغ مبيناً لابد من توفير أدوات الاتصال السريع والتأكد من استخدامها بفعالية حرصاً على تحقيق أهداف التنسيق .

٥- المتابعة المستمرة : Following - Up وهي ألا يكتفي القائد الإداري بتوجيه تعليماته إلى من يعملون معه ويتوقع منهم تنفيذها بإتقان ، وإنما إنفاذاً للمسئولية الملقاة على عاتقه فإنه ينبغي عليه التأكد من وضوح تعليماته وأهدافها في ذهن العاملين ، وأن العمل يسير مكملاً بعضه بعضاً دون تعارض أو ازدواجية أو بطء ، وهذا ما يهدف إليه التنسيق الذي يصبح أكثر تعقيداً وأشد إلحاحاً على المتابعة كلما كبر حجم المؤسسة وتعددت نشاطاتها .

وفي الفصل السابع التالي يأتي موضوع " التبليغ " وهو وظيفة مهمة من وظائف الإدارة التي بدونها يستحيل القيام بوظيفتي التوجيه والتنسيق .

# مراجع الفصل السادس

## 6th. Chapter References


١- إبن أنس ؛ مالك ، موطأ الإمام مالك ، إعداد : أحمد راتب عرموش ، ط١٠ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م .

٢- البرهان فوري ؛ علاء الدين علي المتقي بن حسام الدين ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، ط١ ، ج٩ ، حلب : مكتبة التراث الإسلامي ، ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م .

٣- التبريزي ؛ ولي الدين محمد عبد الله الخطيب ، مشكاة المصابيح ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط١ ، ج٢ ، دمشق : منشورات المكتب الإسلامي ، ١٣٨١هـ / ١٩٦١م .

٤- الخضيري ؛ محسن أحمد ، الفكر الإداري في الإسلام ( ندوة الإدارة في الإسلام المنعقدة في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - رقم ٣١م ) ط١ ، جدة : البنك الإسلامي للتنمية ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م .

٥- الخطيب البغدادي ؛ الحافظ أبو بكر أحمد بن علي ، تاريخ بغداد - أو مدينة السلام - ج١٢ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ( د . س . ) .

٦- السجستاني ؛ الحافظ أبو داود سليمان الأشعث ، سنن أبي داود، إعداد وتعليق : عزت عبيد الدعاس وعادل السيد ، ط١ ، ج٣ ، بيروت : دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

٧- الصابوني ؛ محمد علي ، مختصر تفسير ابن كثير ، ط٢ ، ج١ ، دمشق : دار القرآن الكريم ، ١٣٩٦هـ .

٨- المقريزي ؛ تقي الدين أحمد ، إمتاع الأسماع ، تصحيح : محمد محمود شاكر ، ج١ ، القاهرة : مطبعة نخبة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٤١م .

٩- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط٣ ، الرياض : مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

١٠- المنفلوطي ؛ أحمد عبد العظيم ، نحو منهج إسلامي للفكر الإداري ، القاهرة : المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع ، ( د . س . ) .

١١- النبهاني ؛ يوسف بن إسماعيل ، الأنوار المحمدية من المواهب اللدنية ، بيروت : ( د . ن . ) ، ١٣١٢هـ .

١٢- النيسابوري ؛ أبو الحسين مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج٣ ، إستانبول : المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، ( د . س . ) .

# الفصل السابع

# التبليغ

# Reporting

﴿ يــا أيهــا الــرســول بلِّغْ ما أُنزِل إليك من ربك وإنْ لم تفعل فما بلّغتَ رسالته ... ﴾

من الآية ٦٧ : سورة المائدة

## تمهيد : Preface

بعد التعرف على وظيفتي التوجيه والتنسيق في الفصل السادس ، يأتي هذا الفصل السابع للحديث عن التبليغ . . وتسمى أحياناً بـ " الإبلاغ " Reporting . وهو الاتصال نفسه وهو كوظيفة إدارية أساسية يقوم بنقل كافة البيانات والقرارات والمعلومات والحقائق والأفكار والاستفسارات ونحو ذلك بين مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنشأة بجميع وحداتها وأقسامها ، ويحتوي هذا الفصل على الآتي : -

١- مفهوم التبليغ

٢- خصائص التبليغ في الإدارة الإسلامية

ويعقب ذلك عرضٌ لمراجع الفصل .

## (١) مفهوم التبليغ : Reporting Concept

وهو وظيفةٌ إداريةٌ مهمّتها نقل المعلومات والبيانات والقرارات والاستفسارات والإجابات والتوجيهات والأفكار وتبادلها بين مختلف الوحدات الإدارية وأقسامها ، ومن أجل أن تكون ذات طابعٍ إسلاميّ يفترض فيها النزاهة والأمانة والصدق والموضوعية وذلك من أجل تحقيق هدفٍ مشروعٍ .

وللتبليغ مسمى آخر وهو { الاتصال } ويتم من خلال شبكة اتصالٍ صغيرةٍ أو كبيرةٍ بسيطةٍ أو معقدةٍ وهذا يتوقف على حجم المنشأة ، كما يظهر في شكلٍ شفويٍ أو تحريريٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ ويخضع لطبيعة التنظيم الإداري القائم . . ولقد سبقت الإشارة إلى ذلك في فصل { التنظيم الإداري } الذي تم تقسيمه إلى نوعين : تنظيم شرعي ، وتنظيم غير شرعي وفقاً لطبيعته الإسلامية لا أن يكون رسمياً أو غير رسمي .

ونظراً لطغيان الفكر الإداري المعاصر وسيطرته على عقول الكثير من القراء وخاصةً في الدول الإسلامية لأسبابٍ عِدّةٍ أهمها التخلف العلمي والصناعي والعسكري الذي تعاني منه شعوبها ، فإنه يتوقع أن تثار أسئلة كثيرة حول هذه الفقرة بالذات :

{ . . لا أن يكون رسمياً وغير رسمي } .

والجواب ببساطة ووضوح هو أنه من أجل إبراز الفكر الإداري الإسلامي باستقلاليةٍ تامةٍ وترفّعٍ وسموّ فوق كل النظم الوضعية لابد من أن يتميز بِسماتٍ ليست متوافرةً في غيره . . وقد يسأل شخص سؤالاً ويقول :

ما نوع اتصال الموظف في أسفل الهرم الإداري بمدير المنشأة في قمتها متخطّياً رئيسه أو عدداً من الرؤساء ؟ أليس هذا نوعا من أنواع الاتصال غير الرسمي ؟

الجواب هو . . كلاّ إذا قيس هذا الاتصال بمقياسٍ إسلاميٍ . . فإذا كان هذا الموظف يتحدث مع الرئيس الأعلى حديثاً ليس له علاقة بالعمل ، فإن ذلك من الأحاديث الودية الاجتماعية العابرة . أما إذا كان لاتصاله علاقة بالعمل من قريبٍ أو من بعيدٍ . أعاده المدير إلى الوضع الطبيعي وصحح عملية الاتصال على أن تكون شرعيةً ومن خلال قنوات الاتصال المعمول بها في المنشأة . . ومن أجل دعم هذه الشرعية للاتصال ، يقوم المدير ومساعدوه باستمرار بمتابعة العمليات الإدارية والتأكد من انسيابها وفعاليتها .

**(٢) خصائص التبليغ في الإسلام:**

Islamic Characteristics of Reporting

١= الصدق والوضوح Truth and Clarity

٢= الأمانة Integrity / Fidelity

٣= مشروعية الهدف Legal Objective

٤= الموضوعية Objectivity

٥= سرعة البت Quick Decision

٦= الترتيب حسب الأهمية Priorities

٧= الحسنى في الإبلاغ Nicely Reporting

٨= التثبت من صحة المعلومات Data Confirmation

٩= الإصغاء الجيد Good Attention

- **فالصدق** – عكسه الكذب – يعني الحقيقة والواقع الذي لا يشوبه شك في معلومات معينة يَجْري نقلُها من شخص إلى آخر في داخل الجهاز الإداري . . وقد حرص الإسلام على ضرورة الالتزام بالصدق الذي هو من الأخلاق الأساسية لشخصية المسلم إذ يقول المولى عزّ وجلّ :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين ﴾**

الآية ١١٩ : سورة التوبة .

- **والأمانة** – عكسها الخيانة – وهي خلق فاضل يترفع بها الإنسان عما ليس له حق فيه وعن كل ما يؤدي إلى الخيانة . . والمولى جلّتْ قدرته يقول واصفاً المؤمنين :

﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ﴾

الآية ٨ : سورة المؤمنون .

والأمانة تشمل ثلاثة عناصر[١] :

الأول : عفة الأمين عما ليس له به حق .

الثاني : تأدية الأمين ما يجب عليه من حق لغيره .

الثالث : اهتمام الأمين بحفظ ما استؤمن عليه من حقوق غيره، وعدم التفريط بها والتهاون بشأنها .

وإنه لمن باب الأمانة عدم إخفاء أي معلوماتٍ أو تجاهلها أو تسخيرها لغرضٍ شخصيٍ حيث يقول النبي عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه :

( لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له ). [٢]

- ومشروعية **الهدف** يقصد بها التعامل مع الأمور المباحة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافٍ مباحةٍ وعدم الخوض في أي أنواع المحظورات . فالحلال بين والحرام بين وبينهما أمورٌ مشتبهات كما ذكر الحديث الشريف :-

( . . فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعِرْضه . . . ) [٣]

---

[١] الميداني ، الأخلاق الإسلامية وأسسها ، ج١ ، ص ص ٦٤٦-٦٤٧.

[٢] التبريزي ، مشكاة المصابيح ، ج١ ، ص١٧ ، حديث رقم ٣٥ .

[٣] المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ط٣ ، ص ٢٤٨ ، حديث رقم ٩٥٦ .

- **الموضوعية** : تعني الحياد التام في توظيـــف المعلومـــات فـــي العمليات الإدارية المخصصة لها وعدم التحيز في تطبيقها لفئـــةٍ معينةٍ على حساب فئةٍ أخرى أو تفسيرها لأسبابٍ شخصيةٍ لصالح أو ضد مجموعة من الموظفين . . وفي هذا يقـــول ربُّ العـــزة والجلال :

**﴿ . . ولا يجْرِمَنَّكم شَنَئَـــانُ قومٍ على ألاّ تعدلوا . إِعدلوا هو أقـــرَبُ للتقوى . . ﴾**

من الآية : ٨ : سورة المائدة .

والعدالة تتطلب موضوعية في التفكير لدى الموظف رئيســـاً أو مرؤوساً عند تعامله مع المعلومات المتاحة .

- **سرعة البت** : يعني عدم تأخير المعلومات اللازمة لأداء عملٍ مـــا وعدم إضاعة الوقت في التسويف والمماطلة والكسل والبـــطء . فالوقت عنصرٌ مهمٌّ في حياة الإنسان على وجه هذا الكوكـــب . . ونظراً لأهميته القصوى أقسم المولى عزّ وجلّ في عدة مواقع من القرآن الكريم فقال عزّ من قائل :

**﴿ والفجرِ . وليالٍ عشرٍ ﴾**

الآيتان ١ و ٢ : سورة الفجر .

**﴿ والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلى ﴾**

الآيتان ١ و٢ : سورة الليل.

**﴿ والضحى . والليل إذا سجى ﴾**

الآيتان ١ و ٢ : سورة الضحى .

**﴿ والعصر . . . ﴾**

الآية ١ : سورة العصر .

وقد قيل في الحث على سرعة البت في الأمور اليومية التي لا تتطلب جهداً غير عادي الكثير من الأمثال والحكم مثل : لا تؤخر عمل اليوم إلى الغد ، والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك . . وقيل لبني أمية :

" بأي شيء ذهب ملككم . فقالوا : بتضييع الحزم وترك شغل اليوم إلى الغد ". [١]

إن عدم الاقتناع بأهمية الوقت يؤدي إلى سهولة إضاعته وهو مؤشر خطير يدل على انهيار وتخلف أي مجتمع من هذا النوع .

- **الترتيب حسب الأهمية** : أي أن المعلومات التي يتم تبليغها إلى المرؤوس أو المرؤوسين يحرص الرئيس فيها على التركيز على الأشياء الأكثر أهمية لأن للمؤمنين صفات حميدة وصفهم الله تعالى بها في كتابه المبين منها أنهم :

**﴿ . . الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه . . ﴾**

من الآية ١٨ : سورة الزمر .

---

[١] الحضرمي ، السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، ص ١٤٢ .

وهكذا كان خامس الخلفاء الراشدين عمر بن عبد العزيز حيث نهج طريق سلفه الصالح فبدأ في إدارة حكمه " بالأهمّ فالمهمّ ، وبالأفضل فالفاضل ، فأحدث في مدة خلافته القصيرة للغاية – سنتان ونصف – انقلاباً غيّرَ به وجه الخلافة في مبناها ومعناها " [١] .

لذلك أوصى الخليفة المأمون بعض بنيه في قوله :

" أكتبْ أحسنَ ما تسمع ، واحفظْ أحسن ما تكتب وحدِّثْ بأحسن ما تحفظ "[٢] .

- **الحسنى في الإبلاغ** : ويعني الأمر بالمعروف والقول الحسن والبعد عن غليظ المخاطبة وعنف التوجيه . . والمولى عزّ وجلّ يأمر في كتابه الحكيم :

**﴿. . . وقولوا للناس حسنا . . .﴾**

من الآية ٨٣ : سورة البقرة .

ومن ضمن ذلك يكون الصبر على من لم يفهم التعليمات الموجهة إليه والعمل على شرحها له والتأكد من فهمه لها مما يساعد على تنفيذها بنجاح وعدم تعطيل الأعمال . . ومن أعظم الأمثلة التي ضربها الله تعالى في كتابه الكريم هو عندما أرسل موسى وهارون

---

(١) الأحدب ، سوانح وتأملات في قيمة الزمن ، ص ٦٣ .

(٢) الخطيب البغدادي ، تقييد العلم ، ص ١٤١ .

عليهما السلام إلى عدو الله وعدوهما فرعون المتكبر المتجبر الطاغية وأمرهما عز وجل :

**﴿ فقُولَا له قولاً ليّناً لعلّه يتذكر أو يخشى ﴾**

الآية ٤٤ : سورة طه .

فإذا كان القول اللين مطلوباً من نبيين كريمين عند مخاطبتهما للعدو المتغطرس فرعون ، فإن الحسنى في الإبلاغ مع التواضع والصبر يصبح من أوجب الواجبات عند مخاطبة الرئيس لمرؤوسيه في الإدارة الإسلامية .

- **التثبت من المعلومات** : وهو التأكد من مدى صحة النبأ سواء كان شفاهة أو كتابة وعدم التسرع في البت قبل التثبت من الأمر وتحري الواقع . . ويقول الحق تبارك وتعالى :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين ﴾**

الآية ٦ : سورة الحجرات .

- **الإصغاء الجيد** : إن إصغاء المرؤوس إلى رئيسه أثناء مخاطبته وارد ومقدور عليه متى ما أراد المرؤوس الاستمرار في وظيفته وهو يشمل الاستماع لما يقوله رئيسه وعدم مقاطعته والتأكد من فهم ما يطلب منه من عمل . . وكذلك الحال بالنسبة للرئيس فإن عليه واجب الإصغاء أيضاً عند تبليغ المرؤوس له عن معلومات

معينةٍ تتعلق بمشكلةٍ أو قضيةٍ أو مسألـــةٍ معينةٍ ويبحث عن حـــلٍ لها .

إن كثيراً من المسؤولين لا يحسنون الاســـتماع إلـــى حديـــث مخاطبيهم سواء أكانوا مرؤوسين أو من عامـــة النـــاس المراجعيـــن للمنشأة . وإن انشغال الموظف المسؤول بالهاتف أو بـــالحديث مـــع شخصٍ آخر أو عبثه بما على مكتبه من أوراق أو ملفـــاتٍ أو أدواتٍ يعد انتهاكا للآداب الإسلامية الخاصة بالحديث مع الآخرين . . وإنـــه يجب على الرئيس الإصغاء الجيد لحديـــث مرؤوســـه وإذا قاطعـــه شخصٌ آخر يطلب منه الانتظار حتى ينتهي من الموضوع القـــائم ، وإذا حدث له اتصالٌ طارئٌ – كمكالمة هاتفية مهمة مثلاً – فمن بـلب الأدب واللياقة أن يستأذن محدثه للرد على الهاتف ثم يعود إليه بكـــل عنايةٍ واهتمامٍ . ولقد كان الرسول القائد والمربي عليه وعلـــى آلـــه وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم لا يصْرفُ وجهه الشريف عن وجه محدِّثه حتى يكون الرجل هو يصرفه [١] .

وقد أخذ التبليغ { أو الاتصال } في الإدارة الإســـلامية نفـــس الاتجاهات والأشكال المعروفة في الإدارة الحديثة .. فهناك اتصالاتٌ من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهي الاتجاهات العموديـــة مثل اتصال الرسول عليه الصلاة والســـلام وعلـــى آلـــه وصحبـــه بصحابته وبالأمة بصفةٍ عامةٍ واتصال الخلفـــاء بولاتـــهم وأمرائـــهم

---

[١] إبن سورة ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، ج٤ ، ص ٦٥٤ ، حديث رقم ٢٤٩٥ .

وبالرعية وكذلك اتصال الناس والصحابة برسول الله ثم اتصال الرعية برعاتهم ، والموظفين بأمرائهم ، والأمراء ، بالخلفاء . ثم هناك اتصالٌ أفقيٌ بين المستويات المتماثلة الواقعة على مستوى واحد كاتصال كبار الصحابة مع بعضهم بعضاً في عهد النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ثم الولاة مع نظرائهم والقادة مع القادة الأقربين وهكذا . . وأما وسائل التبليغ { أو الاتصال } فهي نفس وسائل هذا العصر وهي **شفوية** : وأخذت أشكالاً منها سرّيةٌ وعلنيةٌ، فرديةٌ وجماعيةٌ ، وكذلك تحريريةٌ : وهي مثل الخطابات التي بعث بها المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه إلى زعماء العالم آنذاك يدعوهم فيها إلى الإسلام وكذلك المكاتبات والأوامر والتوجيهات التي كانت تتم بين القيادات خلفاء أو ولاة أو أمراء أو جنداً والمراسلات الأخرى المتعددة . ثم عن طريق الوفود : كأن يبعث الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وفداً فرداً أو جماعةً إلى جهة مزوداً بتوجيهات معينة ليبلغها ويأتي بالرد .

إن " هذه الأنواع جميعها هي المعمول بها في الوقت الحاضر بجانب ما أضافته { التكنولوجية } الحديثة إليها كالتليفون والتلغراف والاتصالات اللاسلكية والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية وغيرها مما لا نعرفه الآن وقد يكشف عنه العلم فيما بعد . فإذن الاتصالات في صدر الإسلام كانت على أعلى مستوى في حدود الإمكانات التي كانت متاحة في ذلك الوقت،من ذلك مثلا كانت

المكاتبات تحمل على الجمال أو الخيل فلا ينبغي أن توصفها بالتخلف لأنها الآن تحملها القطارات والطائرات والسيارات . فلو اتيح للمسلمين في ذلك الوقت من الوسائل الحديثة لأحسنوا استخدامها كما تستخدم حالياً " . (١)

وفي الفصل الثامن التالي سيتم الحديث عن التمويل كوظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة بتصورٍ إسلاميٍّ مفهوماً ومصادر واستعمالاً ونحو ذلك .

---

(١) خميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، ص١٤١ .

# مراجع الفصل السابع

## 7th. Chapter References


١- ابن سورة ؛ أبو عيسى محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، ج٤ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٢- الأحدب ؛ خلدون ، سوانح وتأملات في قيمة الزمن ، ط٣ ، جدة : مكتبة دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ .

٣- التبريزي ؛ ولي الدين بن محمد عبد الله الخطيب ، مشكاة المصابيح ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط١ ، ج١ ، دمشق : منشورات المكتب الإسلامي ، ١٣٨٠هـ / ١٩٦١م .

٤- الحضرمي ؛ أبو بكر محمد بن الحسن المرادي ، السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، تحقيق : سامي النشار ، ط١ ، الدار البيضاء : دار الثقافة ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .

٥- الخطيب البغدادي ؛ الحافظ أبو بكر أحمد بن علي ، تقييد العلم، ط٢ ، بيروت : دار إحياء السنة النبوية ، ١٩٧٤م .

٦- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ، القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

٧- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين عبد العظيم ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الألباني ، ط٣ ، الرياض : مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

٨- الميداني ؛ عبد الرحمن حبنكة ، الأخلاق الإسلامية وأسسها ، ط٢ ، ج١ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .



# الفصل الثامن

# التمويل

# Budgeting

﴿ والذين إذا أنفقوا لمْ يُسْرِفوا ولمْ يَقْتُروا وكان بين ذلك قَوَاماً ﴾

الآية ٦٧ : سورة الفرقان .

**تمهيد : Preface**

كان الحديث مقتضباً في الفصل السابع عن التبليغ كوظيفة إدارية من منظور إسلامي ، وفي هذا الفصل الثامن سيتناول المؤلف وظيفة التمويل التي تتضمن عمليات حصر الموارد المالية وطبيعتها وأنواعها ثم كيفية صرف الإيرادات في الأوجه المخصصة لها على أسسٍ شرعيةٍ واضحةٍ،ولذا فإنه سيتم شرح وظيفة التمويل في الإدارة الإسلامية بحيث تشمل الآتي : -

١- مفهوم التمويل .

٢- مصادره ( الإيرادات ) وشروطها .

٣- المصروفات العامة .

٤- أسس النفقات العامة .

وفي نهاية الفصل توجد قائمة للمراجع .

### (١) مفهوم التمويل : Budgeting Concept

وهو وظيفةٌ إداريةٌ تقوم بتحديد الموارد المالية ورصْدِ الأرقام المطلوبة للقيام بنشاطٍ ما في المنشأة لتحقيق هدفٍ محددٍ مسبقاً . . أي بمعنى آخر ومن منظورٍ إسلاميّ هي الوظيفة التي تحدد الموارد المالية المتاحة ذات المصادر المشروعة ورصد المبالغ المطلوبة لتمويل نشاطاتٍ مباحةٍ وتوضيح طريقة صرفها وذلك من أجل تحقيق أهدافٍ محددةٍ مسبقاً تتمشى مع روح الإسلام ولا تتعارض معه . ومن هذا المفهوم يتبين أن وظيفة الإدارة المالية { التمويل } تشمل الإيرادات والمصروفات وأدواتها .

وكما وهو معروفٌ عن المصادر التقليدية للأموال في الدولة الإسلامية التي ذُكرتْ في كتب التراث السياسي والإداري الإسلامي ، فهي تتضمن الزكاة والخراج والغنائم والفيء والعشور والجزية والقروض والصدقات والضرائب والأموال التي لا مالك لها والرسوم والغرامات المفروضة والنشاطات المالية التي تقوم بها الدولة تعزيزاً لمركزها المالي .

### (٢) مصادر التمويل : Budgeting Resources

ويمكن إعطاء مفهوم مقتضب لكل من هذه المصادر وذلك على النحو التالي : -

١- الزكاة : Zakah ( Poor Tax )

لغةً النماءُ وشرعاً حق أعطاه الله سبحانه وتعالى للفقير في مال الغني قدره ربع العشر { أي ٢,٥٪ } إذا بلغ النصاب وحال عليه الحول تطهيراً له وتنميةً وحفظاً . . وهي ليست واجبةً فحسب ، بل هي ركنٌ من أركان الإسلام الخمسة يُقَاتَلُ من جحدها أو امتنع عن أدائها . . والله عزّ وجلّ يقول آمراً عباده :

**﴿ وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله إن الله بما تعملون بصير ﴾**

الآية ١١٠ : سورة البقرة .

وقد فُرِضَتْ في السنة الثانية من الهجرة وتشمل كلّاً من الذهب والفضة والثمار والزروع وعروض التجارة وكانت تعتبر من أهم المصادر المالية للدولة الإسلامية الجديدة إذ كانت تجمع مركزياً وغير مركزي بواسطة البعوث { الجباة } منذ عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ثم تُوزَّع على مستحقيها حسب المصارف الثمانية التي وردت في كتاب الله ( أنظر إلى الآية ٦٠ من سورة التوبة ) وهم : الفقير – المسكين – العامل عليها – المؤلفة قلوبهم – في الرقاب – الغارم – في سبيل الله – ابن السبيل .

والزكاة لا تؤخذ من المسـلم إلا إذا اسـتوفى كـل حاجاتـه الضرورية والتزاماته المالية الأخرى الواجبة الأداء عـاجلاً وليس آجلاً . . أي لو بلغ مـال المسـلم النصـاب أضعافـاً مضاعفةً وعليه مصاريف علاج أو ديون مستحقة في حينه أو تأثيث أو رسوم دراسية أو ما شابه ذلك ، فلا زكاة عليـه إلا إذا زاد من ماله بعد ذلك بما يساوي النصاب فأكثر ، وهـذه هي المرونة التي تمنع المشقة وترفع الحرج .

٢- **الخراج : - Kharaj ( Agriculture Fees )**

وهو رسومٌ زراعيةٌ تقدَّر بمالٍ أو محصـولٍ تنتجـه الأرض التي استولى عليها المسلمون حرباً أو صلحاً وتسـتمر هـذه الرسوم باستمرار ملكية الأرض لأصحابها حتى ولو اعتنقـوا الإسلام .. وقد أقر هذه الرسوم عمر بن الخطاب رضي الله عنه على أراضي السواد { الخصبة } العراقية عندما اسـتولى عليها الجند المسلمون رافضاً تقسيمها عليهم . وكان في قراره بُعْدُ نظرٍ إذ أن التقسيم سيفيد قِلّةً من الناس وهم في معظمـهم الجند ، بينما خراجها سوف يكون مورداً مالياً لخزانة الدولـة والتي سينتفع به الناس بصفةٍ عامةٍ . " وليس المـهم معرفـة قيمة الخراج المقدر على أي وحدة مسـاحية قـدر اهتمامنـا بالأسس التي سار عليها التقدير . فقد أمر عمر بن الخطـاب رضي الله عنه بأن يكون الخراج علـى قـدر مـا يحتمـل

الفلاحون ، وألا يُحمَّل أحدٌ فوق طاقته ، لكنـــه ســـاوى بيـــن الأرض العامرة والغامرة .. أي الأرض العاملة والمعطلة فـي الخراج حتى يضطر صاحب الأرض المعطلة إلى إصلاحـــها والعمل فيها"[١] . وكان الفاروق يراعي في تقديــــر الخـــراج الأتي :-

أ) خصوبة الأرض . ب) سهولة الري .

ج) نوع المحصول . د) القرب من الأســـواق .

هــ) سلامة المحصول من الآفات أو الغرق .

**٣- الغنائم :- Booty**

ومفردها غنيمةٌ وهي كل ما يظفر به المسلمون مــــن الكفـــار عُنْوةً وقهراً من أموال وأراضي وممتلكـــات .. وقـــد أقرهـــا الإسلام بعد الهجرة ووزعها المولى الكريم توزيعاً عادلاً بعــد أن كان القائد في الجاهلية ينال منها الربــــع ســـواء أحضـــر المعركة أم لم يحضرها .. إذ يقول تعالى :

**﴿ واعلموا أنما غنمتم من شيء فإن لله خمســـــة ورســـوله ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل ... ﴾**

من الآية ٤١ : سورة الأنفال .

---

(١) صالح ، النظام المالي والاقتصادي في الإسلام ، ط١ ، ص ٤٥ .

وهذا يعني أن خمس الغنيمة موردٌ من موارد رأس مال المسلمين وأما الأربعة الأخماس المتبقية فهي لجند المسلمين الذين شهدوا الواقعة قاتلوا أو لم يقاتلوا حيث يتم توزيعها بينهم بالتساوي ما عدا الأراضي المفتوحة عُنْوةً فقد يرى الإمام وقفها على المسلمين وعدم تقسيمها ، وفي هذه الحالة تعتبر جميع إيراداتها من موارد بيت المال .[١] أما الأُجَرَاءُ والصناع الذين يصحبون الجيش لكسب الرزق فلا حق لهم في الغنيمة لأنهم لم يقصدوا قتالاً ولا خرجوا مجاهدين.[٢] ويجب عدم تقسيم الغنائم إلا بعد انجلاء المعركة حتى لا تتكرر مأساة أحد ، سواء أكان توزيعها في حينها على أرض القتال أم بعد العودة إلى الديار . وقد قسم الماوردي الغنيمة إلى أربعة أقسام: أسرى وسبي وأرضين وأموال[٣] ، وللإمام الحق أن يمن على الأسرى بالحرية أو الفداء . ولما كان جند المسلمين في صدر الدولة الإسلامية يتولون الإنفاق على أنفسهم وخيولهم وأسلحتهم من مالهم الخاص ، فإن الآية الكريمة المذكورة أعلاه ألزمتْ القائد بأن يوزع عليهم أربعة أخماس الغنائم فكان للراجل سهم وللراكب سهمان {وقيل ثلاثة : للمقاتل ولسلاحه وفرسه علفاً}. أما في هذا العصر فإنه يتعذر تطبيق هذه الآية لأن الحكومات أصبحت تنفق أموالاً طائلة على جيوشها من مرتباتٍ وتجهيزاتٍ ومساكنَ ومصروفاتٍ صحّيّةٍ

---

(١) الكفراوي ، الرقابة المالية في الإسلام ، ص ٧٤ .

(٢) حسن ، النظم الإسلامية ، ط٤ ، ص ٢٥٤ .

(٣) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط١ ، ص ١١٤ .

وتعليمية واجتماعية بحيث أصبح من الممكن تحويل أي نوع من أنواع الغنائم الحربية إلى خزانة الدولة وخاصة الغنائم الكبيرة كالدبابات والرشاشات والمدافع والطائرات وما شابه ذلك .

**٤- الفَيْءُ : - Tribute**

وهو ما يُؤخذ من الكفار من أموال دون قتالٍ كنوعٍ من أنواع المراضاة والمصالحة والاستسلام والمهادنة . . ويقول المولى عزّ وجلّ :

**﴿ ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فلله وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل . . . ﴾**

من الآية ٧ : سورة الحشر .

إن هذه الآية تبين بوضوح حكم فيء بني النضير الذين خلّفوه للمسلمين دونما حربٍ أو معاناةٍ بصورة تختلف عن الغنيمة التي أعطاهم الله تعالى منها أربعة أخماسها مستبقياً خمساً واحداً فقط لله ورسوله وأقاربه واليتامى والمساكين وابن السبيل . . فيكون الفيء بذلك كله لله ورسوله وأقاربه واليتامى والمساكين وابن السبيل . . وقال أهل التفسير : " اختلف في قسمة الفيء قيل : بسدس لظاهر الآية ويصرف سهم الله على عمارة الكعبة وسائر المساجد ويصرف ما بقي وهي خمسة أسداس إلى المصارف الخمسة التي يصرف إليها

خمس الغنيمة " [١] . . أي للرسول وأقاربه واليتامى والمساكين وابن السبيل .

كما يرى بعض الباحثين أن أموال الفيء خصصت لما يلي[٢] :

١- مخصصات الرسول وأهل بيته .

٢- مرتبات أمراء المؤمنين .

٣- مرتبات العمال .

٤- مرتبات الجند.

٥- الفقراء والمساكين .

٦- المصالح العامة للشعب منها تمويل النفقات الحربية والاستثمار .

**٥- العشور : Custom / Tithes**

وهي ما تسمى في الوقت الحاضر بالرسوم الجمركية . . وقد فُرضتْ في عهد عمر رضي الله عنه عندما علم بأن البلدان غير المسلمة يفرضون رسوماً قدرها العشر على سلع التجار المسلمين الذين يفدون إليهم للاتجار . . فمن باب التعامل بالمثل ، أصدر الفاروق نظاماً للعشور { رسوم جمركية } على البضائع متى ما بلغت قيمة البضاعة ٢٠٠ درهم فأكثر ، وذلك على النحو الآتي : -

---

[١] البروسوي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، ط٢ ، ج٤ ، ص ٢٧١.

[٢] هويدي ، مبادئ المالية العامة في الشريعة الإسلامية : دراسة مقارنة في النفقات العامة ، ص ١٠٩.

١- العشر على بضائع التجار غير المسلمين { أهل الحرب} القادمين من بلدانهم للاتجار في ديار المسلمين {يعني عشرين درهماً في المائتين} .

٢- نصف العشر على أهل الذمة . { عشرة دراهم في المائتين} .

٣- ربع العشر على المسلمين { يعني خمسة دراهم في المائتين } . وهي بالطبع لا تفرض على البضائع المحلية إلا إذا انتقل التاجر من بلدٍ إلى بلدٍ آخر . . ويحق للوالي أن يزيد أو ينقص على العشر أو يلغي الرسوم كاملةً طالما كان يتحرى في ذلك المصلحة العامة .

٤- وفي الذهب مثقالان على أهل الحرب ومثقالٌ على أهل الذمة ونصف مثقالٍ على المسلم .

٥- تُضاعَفُ الرسوم على البضائع التي يحرمها الإسلام كالخنازير والخمور والتي يتداولها تجار أهل الذمة وأهل الحرب وذلك للحد من دخولها في ديار المسلمين .

٦- **الجِزْيَةُ : Non – Muslim Residency Tax**

وهي عبارة عن مبلغ من المال يُحَصَّلُ مرةً واحدةً في السنة من أهل الذمة ( من اليهود والنصارى والمجوس والصابئين والسامرة

ما خلا نصارى بني تغلب وأهل نجران خاصة ) . وتسقط عنهم إذا اعتنقوا الإسلام[1] .

والجزية فَرِضتْ على أهل الذمة مثلما فُرِضتْ الزكاة على المسلمين وبهذا يتحقق العدل بين الفريقين طالما أنهم رعيةً واحدةً يتكافؤن في الحقوق والواجبات في دولة واحدة مسلمة . وبهذا يمكن تصنيف الجزية وترتيب وضعها على النحو التالي : -

١- الموسِرُ ويؤخذ منه ٤٨ درهماً .

٢- متوسط الحال ويؤخذ منه ٢٤ درهماً .

٣- الفقير العامل الكاسب يؤخذ منه ١٢ درهماً .

٤- لا تؤخذ جزية من الآتي :-

أ- المسكين الذي يُتصدَّقُ عليه .

ب- غير القادر على العمل لسنِّهِ ، والعاطل .

ج - الأعمى أو المقعد أو المجنون وغيرهم من ذوي العاهات غير الموسرين .

د - المترهبنين في الأديرة غير الأغنياء .

هـ - النساء والصبيان .

---

[1] القاضي أبو يوسف ، كتاب الخراج ، ص ١٢٢ .

و- إذا أسلم الذمي قبل انقضاء السنة أو مـــات قبـل وجوب الجزية عليه .

ز- مواشيهم من الإبل والبقر والغنم .

وهي لا تؤخذ من المشركين ، وقد تكون مالاً أو عيناً تحددها طبيعة الظروف وحاجة المسلمين وأن الحكمة من فرض الجزية على الذميين هو " أن يشارك الكتابيون في تكاليف حمايتهم وحماية أموالهم وكذلك مقابل إعفائهم من التجنيد حيث لم يكن يُطمَئَنّ إليهم".[1]

**٧- القروض : Loans**

ويقصد به استدانة الدولة مالاً من الغير لفترةٍ زمنيـــةٍ معينـــةٍ لتوظيفه في خدمةٍ ما ، مع تعهدها بردّه حسب الاتفاق إلى مالكه فـي فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ يمكن تمديدها إذا تعذّر التسديد . ويعتبر القـــرض وسيلةً ماليةً تلجأ إليها الدولة الإسلامية عند الحاجـــة عندمـــا تكـون مواردها غير كافيةٍ لتغطية نفقاتها العامة . . وبما أن الإسلام يحـــرّم الربا ولا يقرّ التعامل به فإن ما تلجأ إليه الدولة الإسلامية هو القرض الحسن من أثرياء مواطنيها ، فإذا لم يتيسر فإن بإمكانها طلب القرض من المصارف المحلية وذلك من فائضها أو جزءٍ من ودائعـــها . وأن يفترض وجود مصارف إسلاميةٍ تستطيع الدولة أن تطلب مشـــاركتها في تمويل مشاريع معينة مضاربةً تحقيقاً لبرامج التنمية .

---

(١) خميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، ص١٤٦ .

ومن هذا يفهم أن هناك نوعين من القروض : اختيارية وإجبارية[1] .. " ونجد أن الإسلام قد حث على القرض الخاص ، فمن باب أولى الحث على القرض العام ، لأن القرض يؤدي إلى دفع حاجةٍ فرديةٍ ، أما القرض العام فيدفع حاجة أمةٍ بأكملها " [2] وإذا لم تكتف الدولة بالقروض الداخلية ، فإن بإمكانها اللجوء إلى الاقتراض من الخارج ومن المصارف الإسلامية للتنمية المتاحة في الوقت الحاضر وألاّ تعرض نفسها ومواطنيها إلى الابتزاز الربوي البغيض التي تمارسه البنوك الدولية أو الابتزاز السياسي التي تفرضه الدولة الصناعية غير المسلمة على الدول المدينة .

**٨- الصدقات : Charities**

وهو إنفاقٌ تطوعيٌّ غير محددٌ كماًّ ومطالبٌ به كل مسلم ومسلمة لقوله تعالى :

**﴿ . . وأنفقوا مما جعلكم مُسْتَخْلَفِين فيه . . ﴾**

من الآية ٧ : سورة الحديد .

وهو رافدٌ من روافد زيادة المدخرات العامة للدولة . . فمن لم يجد ما لا يقدمه من مالٍ ، فإنه بإمكانه المساهمة بفكره أو جهده أو خبرته . . كأن يعمل في وقت إضافي بلا مقابل أو يشارك متطوعين آخرين في نشاطاتٍ بنشاطٍ معينٍ ، فإن في ذلك توفيراً لمصروفات

---

(١) أنظر الشاطبي ، الاعتصام ، ج٢ ، ص ١٢١ .

(٢) بخيت ، التمويل الداخلي للتنمية الاقتصادية في الإسلام ، ص١٩٤ .

الدولة وعوناً لها في تسيير برامجها بأقل تكلفةٍ ممكنةٍ . ومن أجل أن تشيع روح التصدق بالمال أو الخدمات في نفوس النـــاس ، يــترتب على ولي الأمر توظيف كافة وسائل الإعـــلام والأســاتذة وخطبـــاء المساجد والوُعّاظ في إيقاظ الهمم وإيقاد الحماس للإقبال علـــى هـــذه الفضيلة المثمرة . . والمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلـــى آلـــه وصحبه يقول : ( إن في هذا المال حقّاً سوى الزكـــاة ) [1] ، وهـــو إنفاقٌ في سبيل الله الذي يعني بتحقيق المصلحة العامة للأمة كحفـــظ الأمن والاستقرار وإقامة الرعايات الاجتماعية المختلفة . فإن لم يُقْبِلْ الناس طواعيةً إلى هذا الإنفاق أو كان إقبالهم ضعيفاً ، كـــان علـــى الإمام اتخاذ ما يراه كفيلاً بتوفير المال اللازم باللجوء إلـــى فـــرض ضرائب باعتباره مسؤولاً عن رعاية المجتمع .

**٩- الضرائب : Taxes**

ومفْرَدُها ضريبةٌ وهو اقتطاع الدولة جزءاً يسيراً مـــن مـــال الشخص بنسبة تحددها سلفاً سواء كانت على دخله أو ممتلكاتـــه . . والإسلام أجاز الضرائب عند الحاجة من أجل زيـــادة المـــال العـــام وتكوين موارد ادخار لاستخدامه فـــي تمويـــل التنميـــة الاقتصاديـــة والاجتماعية . وإن هذا لا يعني تفويضاً للإمام في فرض ضرائـــب مُجْحِفةٍ ومُثْقِلَةٍ لكاهل الرعية وفوق طاقتهم فالرفق لا يكون في شـــيءٍ إلا زانه ولا ينزع من شيءٍ إلا شانه وإن من باب الرعاية والرفق أن

---

[1] البيهقي ، كتاب السنن الكبرى ، ج٤ ، ص ٨٤ .

يتحسس قدرات الناس المالية ويتحرى العدل ويفرض من الضرائب ما هو ممكنٌ ويختار الوقت المناسب لتحصيلها ويشعرهم بفائدة ذلك بما يعود عليهم من خيرٍ وفيرٍ . . وهناك ضريبةٌ مسبقةٌ فرضها الإسلام على ما يسمى بالركاز وفيه الخمس . . وهو مالٌ مدفونٌ من ذهبٍ وفضةٍ أو سواهما وُجِدَ بغير عمل كالكنوز المدفونة التي لا مالك لها ، وهي ضريبةٌ مفروضةٌ على المسلم والذمي والمعاهد فقط أما المحارب فلا ركاز عليه إذا كان في دار الإسلام والكنز الذي يجده هو جميعه لبيت المال .

**١٠- الأموال التي لا مالك لها : Unclaimed Wealth**

وهي عبارة عن أموال لا يُعْرَفُ مالكها ولا من يستحقها وهي أنواع : -

**أ-اللقطة : Unclaimed Lost and Found Property**

وهي الأموال الضائعة التي لا يملكها أحدٌ وتعتبر ملكاً لبيت مال المسلمين . ويندرج تحت العواري والودائع وما شابهها من أملاك زراعية وعقارية يتعذر معرفة أصحابها.

**ب- التركة اليتيمة : Unclaimed Inheritance** وهي مال من مات من المسلمين وليس له وارثٌ فإن مقرّه الشرعي هو بيت مال المسلمين .

ج- الأوقـاف : Endowments التـي لا نـاظر لـها ولا مستفيدين منها فإنها تعود إلى بيت المال .

د- الأموال المصـادرة : Confiscated Money التـي يصادرها الإمام من المخالفين والمختلسين وممن يشك فـي أمانتهم ويتحقق من ذلك.

هـ- الأموال الممنوحة والـهدايا : Grants and Gifts التي تفد إلى المسلمين من أعدائهم تطييباً لهم وإرضاء .

١١- الرسوم والغرامات المفروضة : Fees and Fines

لا يقصد هنا بالرسوم المعنى الضريبي الذي سبق التنويه بـه ، وإنما المقصود بها السعر مقابل خدمة تؤديها بعض أجهزة الدولة فمن أمثلة ذلك للدولة الحديثة خدمات البريد والسفر والمرور وأجور اعتماد خرائط ووثائق وما شابه ذلك . وأما الغرامات فهي الجزاءات الماليـة التي تفرض على المخالفين وقد تصل إلى عشرات الألوف من عملـة البلد ، وخاصة لمن يعبث بالممتلكات العامة أو يسخرها بطريقة تؤثـر سلباً على المصلحة العامة . . كما تقع الجزاءات المالية علـى مـن تهرَّب أو امتنع عن دفع حق مالي إلى الدولة - كمـن يمتنـع عـن الزكاة مثلاً ، وتشمل أيضاً ديات من لا ولي له في القتل غير العمـد . وعقوبة من غرر بأشخاص فاستولى على أموالهم ظناً منهم بتشـغيلها فإن الأمام هنا يقوم بضبط أمثال هـؤلاء المحتـالين ويوقـع عليـهم

عقوبتين ماليتين الأولى تسديد ما عليهم من أموال للآخرين والأخرى الحبس أو الغرامة المالية أو الإثنين معاً للتأديب والردع لأمثالهم .

**١٢- النشاطات التي تقوم بها الدولة لتعزيز قدرتها المالية :**

**Public Economic Activities**

وهي تشمل نشاطاتٍ عديدةً منفردةً أو مشاركةً بحصصٍ أكبر ليكون لها حق الإشراف والسيطرة مثل صناعة النفط وتصديره والنقل والاتصالات والصناعات الضخمة مثل الكيماويات والكهرباء والزراعة والمعادن بأنواعها والمعدات والأجهزة وما شابه ذلك . وهذا النوع من الإيرادات لم يظهرْ إلا في الدول الإسلامية الحديثة نظراً لتطور وظيفة الدولة واتساع المجالات التي يمكن القيام بها أو المشاركة فيها .

ويظهر من خلال الإثني عشر مصدراً للتمويل أن الخراج والغنائم والفيء والعشور والجزية تعتبر من المصادر الميتة التي لم يعد لها "بَنْدٌ" في القوائم المالية للدولة الإسلامية المعاصرة نظراً لتغير الظروف السياسية والاقتصادية واختلال موازين القوى العسكرية دولياً والضعف والتخلف اللذين أصابا الأمة الإسلامية وفرّق وحدتها وحولها إلى شعوبٍ ودويلاتٍ تابعةٍ لهذا المعسكر أو ذاك من أجل توفير حمايةٍ كافيةٍ لنفسها تتمكن بها من تحقيق أمنها واستقرارها والحياة في ظل النظام الدولي الجديد .

تلك هي مصادر تمويل الخزانة العامة للدولة الإسلامية ، ويشترط فيها : -

١- أن تكون من مصادر مشروعةٍ :

أي يجب ألا تكون مشوبةً بالربا أو كان تحصيلها من رسومٍ على نشاطاتٍ محرمةٍ ومشبوهةٍ تم ابتزازها من الناس بدون وجه حقٍ وبعيداً عن مقتضيات الشرع الحنيف كالتأميم والاستيلاء على الملكيات الخاصة ومضايقة الناس في أرزاقهم وامتصاص ثمار جهدهم بأساليب دكتاتوريةٍ تسلطيةٍ ، وهنا تصبح الأموال غير مشروعةٍ وممحوقة البركة حتى وأن كثرتْ فإن مصيرها الضياع والتدويل اقتصاديا فيستفيد منها العدو قبل الصديق ويزداد الشعب فقراً وفاقةً وتعباً . . ولذا تؤكد الإدارة الإسلامية على أن تكون مصادر التمويل مشروعةً تحديداً وتحصيلاً وحفظاً .

٢- أن تكون معلومةً : -

أي أن تكون هذه المصادر غير مبهمةٍ ومحددةً وغير مجهولةٍ حتى يتسنى لأولي الأمر المختصين الماليين من تصميم خططٍ وبرامج ماليةٍ فعالةٍ تساعد على بناء القدرة المالية الفعلية دعماً للمركز المالي للدولة .

٣- يجب تحرِّي العدل والمساواة والوقت المناسب والرفق عندما يتم تحصيلها من الرعية بحيث تكون بعيداً عن المحاباة والمجاملات وخاصةً في الرسوم والضرائب .

٤- ضرورة العمل على التوقيت المناسب عند فرض ضرائب أو رسومٍ معينةٍ على الرعية وعدم استعمالها في غير وقتها أو في ظروف الكساد الاقتصادي أو في أحوال الجفاف . .

٥- ضرورة الرفق عند التعامل مع الناس في مجال التحصيل وعدم إشعارهم بضراوة السلطة وقسوتها . أي أن المبلغ المستحق إذا لم يكن متوافراً أثناء التحصيل يؤجَّل إلى وقتٍ آخر مع التعهد بالوفاء من قبل الشخص المطالب في الوقت المتفق عليه . .

٦- يجب اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية والأمانة والمهارة المالية ليتمكنوا من توفير مصادر ماليةٍ كافيةٍ وبناء هياكل ماليةٍ قويةٍ لإدارة دفة البلاد .

٧- يجب تبنِّي نظام تحصيلي صارمٍ فيما يختص بالزكاة وعدم جعلها اختيارية لكونها ركناً من أركان الإسلام لا يستهان به وإنزال أشد العقوبات على المستهتر بها أو الرافض لأدائها على الوجه الكامل .

٨- فصل بند الزكاة عن بقية الموارد الأخرى نظراً لحساسيته وخصوصيته تحصيلاً وإنفاقاً ووضع كوادر مدربةٍ وأنظمةٍ ماليةٍ ومحاسبيةٍ عاليةٍ لإدارة شؤون الزكاة بصورةٍ مستقلةٍ عن المصادر الأخرى للتمويل في الدولة الإسلامية .

٩- توظيف وسائل الإعلام الرسمية والشعبية والمدارس ومراكز التجمعات وخطباء المساجد والوُعّاظ لتوعية الناس وحثهم على التعاون في هذا المضمار ووجوب أداء الزكاة في حينها نقداً أو عيناً أو كليهما ، وكذلك الوفاء بما يستحق عليهم من ضرائب أو رسومٍ لأنها تصب أخيراً في مصلحة الجميع .

### (٣) المصروفات العامة : Public Expenditures

أما المصروفات العامة للدولة الإسلامية فإنها يمكن أن تشمل الآتي:-

**أولا : توزيع الزكاة : Zaka (Poor Tax) Distribution**، إلى مصارفها الثمانية التي وردت في كتاب الله الكريم وهي : -

١- الفقراء Poor ٢- المساكين Needy

٣- العاملون عليها Zaka (Poor Tax) Collectors

٤- المؤلفة قلوبهم New Muslims

٥- عتق الرقاب To Free Captives

٦- الغارمون Insolven Debtors

٧- في سبيل الله In the Cause of Allah

٨- إبن السبيل Wayfarer

إن المصارف الثمانية هي ثابتة بنص الآية الكريمة ولا يمكن التساهل بها أو التحايل في تفسيرها فهي واضحة وضوح الشمس في رابعة النهار . . وما يمكن التجاوز عنه هو توسيع قاعدة فهم المصرف . . فعلى سبيل المثال وليس الحصر ، مصرف المؤلفة قلوبهم : صحيح أن عمر رضي الله عنه أبطل العمل به في عهده لحكمةٍ هو رآها ضرورية في حينها إذ لا حاجة لتأليف قلوب من دخلوا في الإسلام منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، كما أنه رأى الحاجة ماسّةً جداً لدعم مصارف أخرى بإضافة هذا المصرف إليها ليتمكن من سدِّ فاقة المسلمين الآخرين ذوي العوز والحاجة فكان قراره حكيماً وصائباً . . إلا أن هذا المصرف قد يصبح ليس فقط مهمّاً بل ضروريٌّ في هذه الأيام لرعاية الأسر الأمريكية أو الأوربية مثلاً التي تعتنق الإسلام بحكم أنهم حديثوا عهد به وذلك لدعمهم مؤقتاً حتى تزول أزمتُهم المالية أو تخفّ حدتها . . كأن تصرف على علاجهم أو سداد ديونهم أو بعضها أو تكاليف دراسة أو تغطية مصاريف محاماة لانتزاع الأبناء وإلحاقهم إلى ولي الأمر المسلم سواء كان أباً أو أمّاً . . وهذه قضايا

حديثة لم تعرفها الدولة الإسلامية الأولى لأنها كانت دولـــة عظمـــى قوية الركائب ومهابة الجانب .

وكذلك المصروفان السابع ( في سبيل الله ) والثامن ( إبن السبيل ) .

ففي سبيل الله لا يقصد به الغازي فقط في سبيل الله بل يمكن توســـيع مفهومه ليشمل كل ما يدعو إلى الإسلام من تكتيكات الغزو الفكـــري الإسلامي من خلال المؤتمرات والمراكز الإسلامية المنتشـــرة فـــي الشرق والغرب والمجلات والنشرات الإسلامية الصحيحة التي تدعوا إلى دين الله الحنيف وتوضح عقيدة السلف الصالح إذ لابد من دعمــها من هذا المصرف من خلال تمويل سياسة شراء مواقـــع الإنـــترنت والإذاعة والتلفاز للدعوة ، وتشجيع التأليف والنشر في هذا المضمار، وعقد المؤتمرات والحوارات ودعمها مالياً كالنشاطات التي يقوم بـــها زعيم الدعاة وأستاذ الحوار الداعية الإسلامي الشيخ أحمـــد ديـــدات وأمثاله من علماء العالم الإسلامي . .

وأما إبن السبيل فبالإضافة إلى المسافر الذي انقطعت به السبل بعيداً عن ماله وبلده وأهله ، فإنه يشمل أيضا طلاب العلم المســـلمين الذين تنقطع بهم السبل وتلوي رقابهم الظـــروف الماليـــة الصعبـــة كالطلاب الدارسين في أوروبا وأمريكا أو أي جهـــة أخـــرى علـــى حسابهم فيضطرون إلى ترك مقاعدهم الدراسية مؤقتاً والعمـــل فـــي المطاعم لغسل الأطباق وتنظيف الطرقات من أجل جمع ما يمكن من المال لمواصلة تعليمهم . . كما يمكن مساعدة طالبٍ أنـــهى دراســـته

على السفر إلى بلده أو شحن كتبه الدراسية إليها إذا اتضح أمر حاجته لذلك. وأن مساعدة ابن السبيل واجبٌ في الإسلام حتى ولو كان في بلده ثريّاً طالما أنه يعاني ضنّكاً ماليّاً طارئاً في بلد غير بلده ويصعب جداً توظيف التقنية الحديثة في الاتصال بذويه لنجدته . . إن بند ابن السبيل يمكن إعداده إعداداً جيداً ووضع سياسة هادئة لصرفه على مستحقيه . .فمثلاً إذا قصد به مساعدة طلاب مسلمين في الغربة فيمكن اتخاذ معايير معينة للصرف مثل التخصصات العلمية النادرة أو الطلاب المجتهدين باعتبار المؤمن القوي أحب إلى الله من المؤمن الضعيف ، وفي كلٍّ خيرٌ . . وهكذا .

والمكتبات الإسلامية غنية بالدراسات الخاصة بمصارف الزكاة يمكن الرجوع إليها لمن يريد الاستزادة بمعلومات عنها .

**ثانيا : النفقات العامة Pubic Expenses وهي تقريباً تشمل :**

١- المرتبات والأجور : Salaries and Wages وهي خاصة بموظفي الدولة في الإسلام وعُمّالها بدءاً من رئيس الدولة وانتهاءً بأصغر موظفٍ أو عاملٍ في قاعدة الهرم الإداري . . وقد رُوعي فيها ارتفاع المرتب أو الأجر للموظف مع مراعاة عددٍ من يعول وطبيعة العمل الذي يقوم به كلما ارتفعتّ تكاليف المعيشة في محلّ إقامته.

٢- نفقات الأمن والدفاع : Security and Defense Expenses وهي خاصةٌ برجال الأمن من الشرطة والعسس والعيون والمراسلين كما أنها خاصةٌ برجال القوات المسلحة جوّاً وبرّاً وبحراً للذود عن حياض الوطن ودعم الاستقرار للأمة .

٣- مصاريف المشتريات : Purchases Expense لإدارة المرافق العامة والوزارات والمؤسسات الحكومية المتعلقة بالقضاء والتعليم والرعاية الاجتماعية والاتصالات والخدمات العامة .

٤- مصاريف خاصة : Projects Expense لتمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والزراعية والصناعية وانتشار شبكات المواصلات والاتصالات والري والكليات والمدارس ودور العلم ومراكز الأبحاث وكل ما يدعو إلى بناء أمةٍ قويةٍ تعليماً واقتصاداً وابتكاراً وصناعةً وغذاءً وصحةً وسلاحاً .

## (٤) أسس النفقات العامة في الإسلام :

Islamic Public Expenditures Bases

تحكم النفقات العامة في الإسلام أسسٌ معينةٌ يمكن تلخيص بعضها كالآتي[١] :

---

[١] المنفلوطي ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، ص ص ٢٢٣ – ٢٢٦ ( بتصرف ) .

١- إنفاق المال في الأبواب المشروعة وعدم الاكتناز . . ويقـــول الله تعالى :

﴿ . . والذين يكنزون الذهب والفضة ولا ينفقونها في ســبيل الله فبشّرْهم بعذابٍ أليمٍ ﴾

من الآية ٣٤ : سورة التوبة .

ولقد انفق المسلمون الأوائل أموالهم في سبيل الله وتنافسوا في ذلك فأنفق أبو بكر جميع ماله في سبيل الله وأنفق عمر نصف ماله كما جهز عثمان جيش العسرة من حُرّ ماله في غزوة تبوك – رضي الله عنهم أجمعين .

٢- تحقيق التوازن بين الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري وتشـــجيع الادخار . فالإسلام يوجه أبناءه إلى الاعتدال والتوازن ويمدحـــهم في ذلك . ويقول الله تعالى فيمن أسْماهم بعباد الرحمن :

﴿والذين إذا أنفقوا لم يُسْرِفوا ولم يقْتُروا وكان بين ذلك قواماً﴾

الآية ٦٧ : سورة الفرقان .

٣- إخراج زكاة المال . . يقول الله تعالى :

﴿خُذْ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها . . ﴾

من الآية ١٠٣ : سورة التوبة .

وأن المال الذي لم تخرج منه الزكاة لا بركة فيه ، وهو عرضةٌ للضياع والتلف لما فيه من الاعتداء على حقوق الفقراء والمساكين .

٤- الامتناع عن استخدام المال فيما يلحق الضرر بالغير . إذ تقول القاعدة الإسلامية المبنية على الحديث الشريف ( لا ضرر ولا ضرار ) ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى أله وصحبه :

( من دخل في شيء من أسعار المسلمين ليغلّيه عليهم ، كان حقّاً على الله أن يغرسه في جهنم رأسه أسفله ) .[١]

٥- عدم استخدام المال لحيازة نفوذٍ سياسيّ . . يقول تعالى :

**﴿ ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحُكّام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون ﴾**

الآية ١٨٨ : سورة البقرة .

٦- أن تكون قرارات التصرف في الأموال بعيدة عن السفه . . ويقول الله تعالى :

**﴿ ولا تؤتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياماً .. ﴾**

من الآية ٥ : سورة النساء .

---

[١] إبن حنبل ، المسند ، ج٥ ، ص ٢٧ .

٧- تخصيص موارد عامة لإنفاق معين بالذات . حدد القرآن الكريم وجوب إنفاق الموارد وهي الزكاة والفيء والغنيمة ، ومن ثم فإنه لا يجوز إنفاق هذه الموارد في غير المصارف المحددة لها .

٨- إباحة الإنفاق العام السري . . يقول الله تعالى :

**﴿ قُلْ لعبادي الذين آمنوا يقيموا الصلاة وينفقوا مما رزقناهم سرّاً وعلانيةً . . ﴾**

من الآية ٣١ : سورة إبراهيم .

وفي معنى الآية يقول الأستاذ قطب إبراهيم : إن هذه الآية تنطبق على الإنفاق العام والإنفاق الخاص . . فالإنفاق العام يتخذ عادة الصورة العلنية من خلال وسائل الإعلام إلا أنه قد توجد حالات تستوجب إحاطة الإنفاق العام عليها بالسرية وعدم إعلانه كما في الاعتمادات اللازمة للإنفاق العسكري.

وفي الفصل التاسع التالي سوف تكون الرقابة الإدارية من منظور إسلامي موضوع الحديث ، لا سيما وأن الإسلام تشريعاً وممارسةً ركز على العمق الإيماني للموظف المسلم رئيساً ومرؤوساً في القطاع العام أو الخاص أثناء أدائه لواجباته الوظيفية لأن الرقابة الإدارية وظيفةٌ أساسيةٌ من وظائف الإدارة .

# مراجع الفصل الثامن

## 8th . Chapter References


١- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج٥ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ( د. س . ) .

٢- أبو يوسف ؛ يعقوب بن إبراهيم بن حبيب ( القاضي ) ، كتاب الخراج ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، ( د . س . ).

٣- بخيت ؛ علي خضر ، التمويل الداخلي للتنمية الاقتصادية في الإسلام ، جدة :الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .

٤- البروسوي ؛ إسماعيل حقي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، تحقيق : محمد علي الصابوني ، ط٢ ، ج٤ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .

٥- البيهقي ؛ الحافظ أبو بكر بن الحسين بن علي ، كتاب السنن الكبرى ، ج٤، بيروت : دار المعرفة ، ( د . س . ) .

٦- حسن ؛ حسن وعلي إبراهيم ، النظم الإسلامية ، ط٤ ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠م .

٧- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ، القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

٨- الشاطبي ؛ أبو إسحاق إبراهيم ، الاعتصام ، ج٢ ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

٩- صالح ؛ محمد أمين ، النظام المالي والاقتصادي في الإسلام ، القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

١٠- الكفراوي ؛ عوف محمود ، الرقابة المالية في الإسلام ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٣م .

١١- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، القاهرة : المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع ، ( د. س . ) .

١٢- هويدي ؛ عبد الجليل ، مبادئ المالية العامة في الشريعة الإسلامية : دراسة مقارنة في النفقات العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ( د . س . ) .

# الفصل التاسع

# الرقابـــــة

# Control

﴿ . . إن الله كان عليكم رقيباً ﴾

من الآية ١ : سورة النساء .

**تمهيد : Preface**

لقد كان التمويل موضوع الفصل السابق " الثامن " واتضح دوره كطاقةٍ محركةٍ للنشاط الإداري في أي مؤسسةٍ عامةٍ أو خاصةٍ. أما الحديث في هذا الفصل " التاسع " فهو عن الرقابة الإدارية الإسلامية .

وعليه ، فإن الرقابة على الأعمال وظيفةٌ أساسيةٌ من وظائف الإدارة أياً كانت طبيعتها إسلاميةً أو غير إسلاميةٍ ، فإذا كان هناك بونٌ شاسعٌ بين الطابع الإسلامي للإدارة وبين الإدارة في الفكر الإداري الحديث فكراً وممارسةً ، فمن الضروري جداً – في هذه الدراسة – إبراز ما يميز الرقابة كوظيفة إدارية ذات أصول إسلامية عن الرقابة الإدارية الحديثة .

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من كثرة التساؤلات عن الرقابة الإدارية في الإسلام ، وهل هي تختلف – فعلاً – في مفهومها وخصائصها عن غيرها ؟ وإذا كانت كذلك فما هي الاختلافات ؟ وكيف يمكن الارتقاء بوظيفة الرقابة الإدارية في الإسلام في الممارسات اليومية للموظف المسلم ؟ .

في هذه الدراسة المختصرة سيقوم المؤلف باستعراض تعاريف معينة للرقابة الإدارية الإسلامية قدّمها كتّابٌ متخصصون في حقل الإدارة ، ثم بعدها سيقترح تعريفاً خاصاً به يختلف مفهوماً

وتطبيقاً عما سواه بما يترتب على ذلك الوصول إلى بعض الخصائص التي قد تساعد على إيضاح ما يميز الرقابة في الإدارة الإسلامية عن الرقابة في الفكر الإداري الحديث . كما سيقترح المؤلف نموذجاً يمثل الرقابة الإدارية في الإسلام بمراحلها الأساسية التي جاءت في آيةٍ من القرآن الكريم – كما فهمها المؤلف – مجتهداً في عرض تقسيماتها العملية التي قد تسهم في توضيح الرقابة في الإدارة الإسلامية فكراً وممارسةً وتسهل على الباحثين في هذا المجال إكمال ما يرونه ضرورياً لدراسات مستفيضة أخرى . كما يشمل هذا الفصل المباحث الآتية :-

**المبحث الأول :** (١) مفهوم الرقابة .

(٢) شروط الرقابة الإسلامية .

**المبحث الثاني :** شرح الأنواع الثلاثة للرقابة الموجودة في النموذج.

( أولاً ) الرقابة الذاتية .

( ثانياً ) الرقابة الإدارية .

( ثالثاً ) الرقابة الشعبية .

النتائج والتوصيات

ويعقب ذلك عرضٌ شاملٌ لأهمّ مراجع الفصل .

# المبحث الأول

## (١) مفهوم الرقابة : Control Concept

هناك من يفترض بأنه لا يوجد فارق يذكر بين الرقابة في الإدارة الإسلامية وبين الرقابة في الفكر الإداري الحديث من حيث المفهوم والخصائص .

ولقد تناول عدد كبير من كتّاب الإدارة والتنظيم – سواء في الفكر الإداري الحديث أو ممن كتبوا في الفكر الإسلامي – الرقابة مفهوماً ومدلولاً وخصائص ، ومن الممكن عرض بعض هذه المفاهيم التي يلاحظ على معظمها الوضوح والدقة ، إلا أنها تفتقر إلى صياغة من منظور إسلامي .. و ها هو الدكتور أحمد أبو سن يقول بأنها :

" عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكيد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية ، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسؤول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة[١] . ويشير الدكتور أحمد المنفلوطي إلى المنهج الإسلامي في الرقابة فيقول :

" المفهوم الإسلامي للرقابة أنها عملية مستمرة تقع على عاتق جميع العاملين بالمنظمة ولا تختص بها جهة واحدة "[٢]

---

(١) أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، ط٣ ، ص ١٢٠ .

(٢) المنفلوطي ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، ط١ ، ص ١٤١ .

ويعرفها الدكتور عبد الرحمن الضحيان بقوله :

" هي التأكد والتحقق من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية يسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها ".[1]

وأخيراً عرّف الرقابة الدكتور حسب الرسول أحمد عِدّة تعاريف منها أنها :

" التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي أختيرت والأدوار التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنُّبُ الوقوع فيها مرةً أخرى " [2].

وبعد هذا السرد الموجز لبعض المفاهيم السائدة للرقابة في الكتب الحديثة في الإدارة الإسلامية ، فإن المؤلف يلاحظ عليها جميعا الآتي :

١. عدم الإشارة لا تصريحاً ولا تلميحاً إلى الشعور بالأمانة كدافعٍ للرقابة .

٢. عدم الإشارة إلى المسؤولية التي يترتب عليها أمر الرقابة .

---

(١) الضحيان ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط٢ ، ١٢١ .

(٢) أحمد ، الإدارة العامة في الإسلام : الأصول والتطبيق ، ط٢ ، ص١٧٢ .

٣.عدم الإشارة إلى مشروعية النشاط والإدارة والهدف كعناصر مكونة للرقابة في الإدارة الإسلامية .

٤.عدم الإشارة إلى ضرورة توافر الموضوعية المتمثلة في عدم التأثر بالعوامل الشخصية عند ممارسة وظيفة الرقابة .

كما يلاحظ على ما قاله الدكتور المنفلوطي في مفهومه الإسلامي للرقابة عدم الدقة مع تمييع المسؤولية ، والمعروف أن المسؤولية لا تفوض .. فإذا كانت الرقابة في الإسلام تقع على عاتق الجميع بالمنظمة ولا تختص بها جهة واحدة .. ، فمن الذي يقول للمحسن أحسنت ويثيبه على إحسانه ، ويقول للمسيء أسأت ويعاقبه على إساءته ؟

وبالتالي فإن هذه الصياغات لمفهوم الرقابة لا تتفق وإطار الإدارة الإسلامية وتحتاج إلى إعادة صياغتها بصورة مقبولة .. ولذا فإن المؤلف سوف يقترح تعريفاً للرقابة الإدارية من منظور إسلامي وذلك على النحو التالي :

إن مفهوم الرقابة في الإدارة الإسلامية – في رأي المؤلف – **هو أنها وظيفة إدارية فردية وجماعية ومهمتها متابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداء ووسيلة وغاية ، وتنفيذاً للواجب وانقياداً لقول الله تبارك وتعالى في وصف المؤمنين :**

**﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ﴾**

الآية ٨ : سورة المؤمنون .

**واستشعاراً للمسؤولية وامتثالاً لقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :**

( كلكم راعٍ وكلكم مسؤولٌ عن رعيته .. )[١] .

ومن هذا التعريف المقترح للرقابة في الإدارة الإسلامية يتبين للقارئ الفرق الواضح بينه وبين التعاريف السابق ذكرها في الموضوع . كما أن الفحص والتحليل في هذا الفصل سيعطي صورة أوضح عن كل ما تتميز به الرقابة الإدارية من منظورٍ إسلامي . وللرقابة الإدارية في الإسلام صفة الشمولية من ناحية التطبيق حيث أنها تغطي أداء كافة منسوبي المنظمة رؤساء ومرؤوسين ، والأنظمة، والإمكانات الفنية والمالية ، والسياسات والبرامج والظروف الراهنة ، وما يمكن توقُّعُهُ في المستقبل المنظور مما له تأثيرٌ مباشرٌ أو غير مباشرٍ في العملية الإدارية ، ونشاطات المنظمة وأهدافها . كما أن الرقابة تكون **سابقةً** لأي عمل إداري للتأكد من مشروعيته ، و**مرافِقَةً** أثناء العمل للتأكد من سلامة الأداء ، و**لاحِقَةً** بعد الانتهاء منه ( سابقة ومرافقة ولاحقة ) وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. ويرى المؤلف أنها ذات مقاصد ثمانية هي :

---

(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٣ ، ص ٣٤٣ ، حديث رقم ٢٩٢٨ .

١- التأكد من مشروعية النشاط الذي تمارسه المنشأة .

٢- التأكد من أن العملية الإدارية تسير بأمانةٍ وفقاً لما رسم لها ، ومن تكافؤ السلطة مع المسؤولية في جميع المستويات الإدارية .

٣- التأكد من أن الأنظمة والتعليمات الموجهة للنشاط مصدرها الشريعة الإسلامية .

٤- التأكد من سلامة الأداء وخُلُوّه من الأخطاء .

٥- التأكد من أن الأهداف المزمع تحقيقها مباحة ، وهي "غاية" والنشاط المذكور أعلاه "وسيلة" ولابد من مشروعيتهما حتى لا يبرر أحدهما الآخر . وزيادةً في التوضيح فإنه من الممكن وجود منظمة تمارس نشاطاً مشروعاً ولكن قد يكون هدفها غير مشروع أو عكس ذلك .. مثل المستشفى الذي يقدم خدمات صحية لمعالجة المرضى وهو نشاط "مشروع" بلا شك فيه .. فإذا أصبح هذا المستشفى يمارس عمليات الإجهاض – مثلا – بدون ضوابط شرعية فإن ذلك يُعدّ تهوّراً يشجع على شيوع الرذيلة ورواج الفاحشة ، وهذا ما ينطبق أيضاً على التعليم والتجارة والأمن وغيره من الخدمات العامة .

٦- التأكد من تحقيق الأهـداف المحـددة مسـبقاً حسـب مواصفاتها المثبتة في الخطة .

٧- التأكد من الاستفادة المثلى من الإمكانات المتاحـة دون تبذير أو تقتير .

٨- التأكد من الموضوعية عند ممارسـة الرقابـة .. أي الحياد التام وعدم التحيز إلى عِـرْقٍ أو لـونٍ أو مكانـةٍ اجتماعيةٍ أو رتبةٍ إداريةٍ أو قرابةٍ أو مصلحةٍ شـخصيةٍ أو ما شابه ذلك .

والرقابة وظيفياً تتم على النحو الآتي :

أ- متابعـة العمليـة الإداريـة وفحصـها قبـل وأثنـاء وبعد العمل .

ب- مقارنة النتائج بالمعايير المطلوبة والموضوعة مسبقاً.

ج- اكتشاف الخطأ الإداري أو المالي أو الفني إنْ وُجد .

د- التصدي لهذا الخطأ ، والعمل فوراً على تصحيحه قبل أن يتفاقم .

هـ- وضع الترتيبات المساعدة على تكرار هذا الخطـأ أو التقليل من حدوثه مستقبلاً .

ولا يجزئ القائد الإداري الاكتفاء بالتفويض وإلقاء المسـؤولية عن كاهله معتمداً كلّياً على من فوّضه في أمـرٍ معيـنٍ لـه علاقـة

بالمصلحة العامة ، إذ يقول القاضي الماوردي في هذا : ( أن يباشر " القائد الإداري " بنفسه مشارفة الأمور " الإشراف " وتصفح الأحوال لينهض بسياسة الأمة وحراسة المِلّة ، ولا يُعوِّل على التفويض تشاغلاً بلذة أو عبادة ، فقد يخون الأمين ويغش الناصح )[١] .

**( ٢ ) شروط الرقابة الإسلامية** : Islamic Control Conditions

هذا ومن ناحيةٍ أخرى فإن المؤلف يرى من الضروري جداً توافر بعض الشروط فيمن يمارس الرقابة في الإدارة الإسلامية بالمنظمة ، وأهمها الآتي :

**١- الإسلام : Islam**

أي أن يكون الشخص القائم بمهمة الرقابة مسلماً لأن الرقابة تعتبر إحدى وظائف الولاية التي لا يجوز أن تكون لكافرٍ على مسلم لأن المولى جلّ وعلا يقول :

**﴿ لا يتّخذِ المؤمنون الكافرين أولياءَ من دون المؤمنين ..﴾**

من الآية ٢٨ : سورة آل عمران .

**﴿يا أيها الذين أمنوا لا تتخذوا الكافرين أولياء من دون المؤمنين . . .﴾**

من الآية ١٤٤ : سورة النساء .

---

[١] الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ص ١٥ .

﴿ **يا أيها الذين آمنوا لا تتولّوا قوماً غضب الله عليهم ...** ﴾

من الآية ١٣ : سورة الممتحنة .

**٢- الرشد : Maturity**

أي أن يكون قد بلغ سن التكليف الشرعي ولا يكون حدثاً ولا طاعناً في سنه مصاباً بعلة تؤثر على عقله .. لأن الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

( رُفِعَ القلم " يعني التكليف " عن ثلاثة : عن النائم حتى يستيقظ وعن الصبي حتى يحتلم ، وعن المجنون حتى يعقل )[١] .

**٣- العلم : Knowledge**

أي أن يكون ملمّاً بأنظمة وطرق الأداء السليم الواجب اتباعها وعدم مخالفتها وكلما كان متخصصاً كان أكثر تمكُّناً من حسن المتابعة والتدبير عند اللزوم ، والقرآن الكريم فرّق وميّز بين الذين يعلمون والذين لا يعلمون وأنهم لا يستوون ، كما بين الإسلام فضل العالم العامل ومقامه في الدنيا والآخرة .

**٤- القدرة : Ability**

أي أن يكون صحيح الجسم غير معتل الجوارح أو الأعضاء التي بدونها لا يتمكن من القيام بواجب الرقابة على أعمال

---

(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٤ : ص ٥٦٠ ، حديث رقم ٤٤٠٣ .

المرؤوسين التـابعين لـه كالسمـع والبصر والذاكـرة والحركـة ونحو ذلك .

**٥-السلطة : Authority**

أي أن يملك القوة الرسمية القائمة على النظام الكافيـة التـي تمكّنه من ممارسة وظيفة الرقابة . . وأن واجب رعايته للرعيـة (. . فالأمير الذي على الناس راعٍ عليهم وهو مسـؤولٌ عنـهم . . )[١] يعطيه هذه السلطة لمراقبة نشاط مرؤوسيه في المنظمة .

**٦- القدوة : Example**

أي أن يكون مثالاً حيّاً للسلوك الطيب الـذي يُحتـذَى بـه . والقرآن الكريم يستنكر تصرف أي شخص يطلب من الناس الـتزام الخُلُق الفاضل والسلوك الحميد في الوقت الذي لا يلزم نفسه بشـيء منها ، وينسحب ذلك على المسؤول الذي يأمر مرؤوسـيه بـالالتزام وهو لا يلتزم ، وذلك في قوله تعالى :

**﴿ أتأمرون الناس بالبِرّ وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفـلا تعقلون ﴾**

الآية ٤٤ : سورة البقرة .

---

[١] السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٣ ، ص٣٤٣ ، حديث رقم ٢٩٢٨ ، وفي صحيح مسلم / الإمارة : حديث رقم ١٨٢٩ .

### ٧- الأمانة : Integrity / Fidelity

وتعني أن يعفّ الإنسان عن الكذب وحقوق الناس وأعراضهم ويؤدي الذي أؤتمن عليه بإتقان . وهي جماع صفات السلوك الحميد كالصدق والنزاهة والإخلاص والعدل ، فإن لم تكن صادقاً ونزيهاً ومخلصاً وعادلاً في رقابتك على أعمال الآخرين فإنك تفتقر إلى الأمانة التي هي صفة من صفات المؤمنين الذين يقول الحق تبارك وتعالى في وصفهم :

**﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ﴾**

الآية ٨ : سورة المؤمنون .

### ٨ – الإيجابية : Positivity

أي عدم تصيُّد الأخطاء فقط بل إثابة المحسن ومعاقبة المسيء لأن المحسن ( الطيب ) والمسيء ( الخبيث ) لا يستويان . . والمولى سبحانه وتعالى يقول :

**﴿ قل لا يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث . . ﴾**

من الآية ١٠٠ : سورة المائدة .

### ٩ – الحياد : Neutrality

أي الأخذ بمبدأ عدم التحيز إلى فئةٍ أو التغاضي عن زلل موظفٍ معينٍ لقرابةٍ أو محسوبيةٍ أو منفعةٍ خاصةٍ أو التركيز على

فردٍ أو جماعةٍ دون غيرهم لأسبابٍ شخصيةٍ إذ يقول المولى جلـــت قدرته :

**﴿ وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى . . ﴾**

من الآية ١٥٢ : سورة الأنعام .

**١٠- الرفق : Moderation**

فمن أجل أن يكون حكيماً ينبغي عليه أن يكون شديداً من غـير عنفٍ أو تعسفٍ ، ورفيقاً من غير ضعفٍ أو تكلفٍ ، قوياً في حجتـه ومستخدماً الأسلوب الحكيم والموعظة الحسنة عند معالجة الأخطاء ، وصدق المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه الذي قال: ( إن الله رفيقٌ يحب الرفق في الأمر كله ) [١] .

**١١- التيقن : Certainty**

وهو التأكد من صحة المعلومات وملابسات الحالة والـــتريث وعدم التسرع في اتخاذ موقفٍ معينٍ حتى يكون القرار في محلــه . . والله تعالى يقول :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا إنْ جاءكم فاسق بنبأٍ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالةٍ فتصبحوا على ما فعلتم نادمين ﴾**

الآية ٦ : سورة الحجرات .

---

[١] العيني ، عمدة القارئ شرح صحيح البخاري ، ج٢٢ ، كتاب الآداب ، باب الرفق ، حديث رقم ٥٣ .

والرقابة بمفهومها الشامل في الإسلام هي رقابةٌ على العبادات ورقابةٌ على المعاملات والأخيرة هي موضوع هذا الفصل . وبما أن الرقابة لا يمكن أن تتحقق بدون متابعةٍ فإن كل رقابةٍ متابعةٌ وليس كل متابعةٍ رقابةً . أي بمعنى آخر يجب أن ترقى المتابعة إلى تقييم { فحص } لتصل إلى مستوى الرقابة ، أما إذا اكتفى المسؤول بالمتابعة فقط دون الاهتمام بسلامة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة فإنها تكون متابعةً شكليةً وهي أقل درجةً من الرقابة .

وفيما يتعلق بما تؤول إليه الرقابة فإن كل تقويم تقييمٌ وليس كل تقييم تقويماً(*) . .وبمعنى آخر إن أي تصحيح { تقويم } لا يتم دون اكتشاف الخطأ وتحديده في العملية الإدارية ، الذي لا يتم بمنأى عن الفحص { تقييم } . . فأحياناً يتم الفحص فلا يجد المسؤول حاجةً إلى التصحيح لأن الأمور سليمة وخالية من أي خطأٍ عند مرحلة الفحص ولا تتعداها .

---

(*) التقييم والتقويم كلمتان شاع استعمالهما فأقرهما مؤخرا مجمع اللغة في القاهرة وفرق بين معنيهما بأن جعل التقييم خاصا بمعرفة قيمة الشيء . فقيم بمعنى فحص ووزن ودرس بعناية . وجعل التقويم خاصا بالتعديل . . وقوم الشيء بمعنى صححه وعدله .

# المبحث الثاني

## النموذج المقترح وشرحه : Control Model Explanation

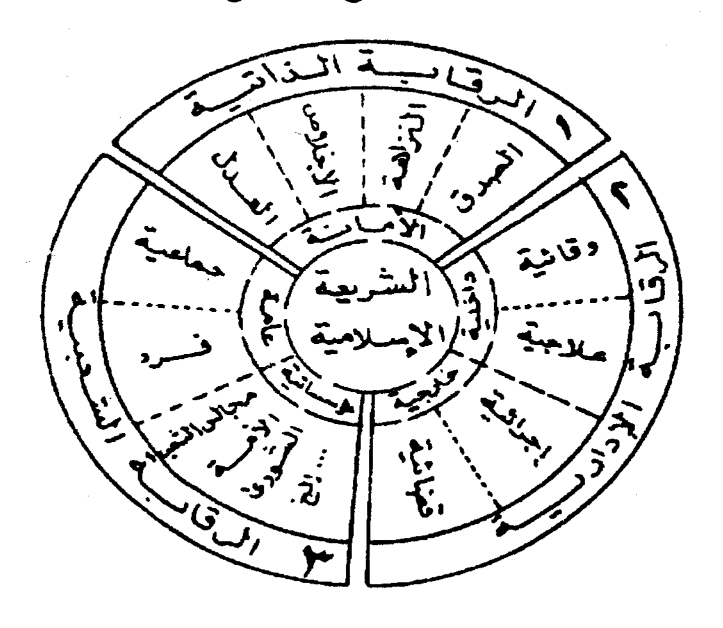
اجتهد المؤلف في تقديم هذا النموذج ( أنظر الشكل التـــالي ) بناءً على ما تحمله الآية القرآنية من مضامين رقابية في قوله تعالى:

**﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون . . ﴾**

من الآية ١٠٥ : سورة التوبة .

وإن هذا النموذج محاولةٌ متواضعةٌ في فهم الآية فهماً إدارياً عملياً وذلك بعد الاطلاع على ما قاله بعض المفسرين لها . . فلقـــد ذكر الإمام الرازي في تفسيره أن هذه الآية فيها " ترغيبٌ للمطيعين ،

**النموذج المقترح**



وترهيبٌ عظيمٌ للمذنبين ، فكأنه تعالى يقول : اجتهدوا في المستقبل فإن لعملكم في الدنيا حُكْماً وفي الآخرة حُكْماً . أما حكمه في الدنيا فهو أنه يراه الله ويراه رسوله ويراه المؤمنون . فإن كان طاعةً حصل من الثناء العظيم والثواب العظيم في الدنيا والآخرة ، وإن كان معصيةً حصل منه الذم في الدنيا والعقاب الشديد في الآخرة "[1].

ويقول الشوكاني "فإن من علم أن عمله لا يخفى ( على الله وعلى رسوله وعلى المؤمنين ) سواء كان خيراً أو شراً ، رغب إلى أعمال الخير " [2] .

ومن خلالِ أقوال المفسرين ، يبدو للمؤلف أن الآية الكريمة تشتمل على ثلاثة أنواع للرقابة في الإدارة الإسلامية التي رتبها المولى عزّ وجلّ ترتيباً منطقياً عجيباً وهي :

**﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم . . . ﴾**

وكأن الآية تقول : باشروا أعمالكم واعلموا بأن الله سيرى عملكم (الرقابة الذاتية ) وهو شعورٌ ينبع من ذات الموظف بناءً على إيمانه بأن الله يراه ويعلم ما توسوس به نفسه ويكنُّه في صدره وسوف يحاسب على عمله إنْ خيراً فخيرٌ ، وإنْ شراً فشرٌّ . وهذا في حدِّ ذاته بُشرَى للمحسنِ وإنذارٌ للمسيء . ثم تنتقل الآية إلى نوعٍ آخر من

---

[1] الرازي ، تفسير الفخر الرازي ، ج١٦ ، ص ١٩٢ .

[2] الشوكاني ، فتح القدير ، ج٢ ، ص٤٠٠ ، ولمزيد من الإيضاح أنظر البغوي ، تفسير البغوي ، ج٢ ، ص٣٢٥ ، والسيوطي ، كتاب الدر المنثور في التفسير المأثور ، ج ٤ ، ص٢٨٣ ، والخازن ، تفسير الخازن ، ج٤ ، ص٢٨٠ .

الرقابة حين تقول ( . . **ورسوله** . . ) وهي الرقابة الإدارية حيث أنه النبي والقائد في آنٍ واحدٍ ، فالنبوة انتهت بوفاته عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، أما قيادة الأمة ومسؤوليتها فمستمرة فيمن يعقبه من الخلفاء والأمراء والرعاة والقادة للمسلمين إلى أن تقوم الساعة . ونوع ثالث حين تقول : ( . . **والمؤمنون** . . ) وهي "الرقابة الشعبية " رقابة الأمة على الحاكم وأعوانه في جهاز الحكم والإدارة . وهذا النموذج يتكون من خطوطٍ متصلةٍ تبين الأشكال الثلاثة للرقابة وخطوط متقطعة ترمز إلى وجود علاقاتٍ متداخلةٍ بينها ، كما تبدو الشريعة الإسلامية الغراء في الوسط وكأنها تغذي كل أنواع الرقابة التي يمكن شرحها باختصار في الفقرات التالية .

## أولاً : الرقابة الذاتية Self Control

وهي مرةً أخرى إحساسٌ داخليٌّ للموظف منشأه الإيمان الذي لا يخامره شك بأن الله جلّت قدرته يرى جميع تصرفاته الصغيرة والكبيرة والخفية والمعلنة ، وأنه محاسب عليها ، وهي ما تشير إليه الآية الكريمة : ﴿ **وقُلِ اعْملوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكم ...** ﴾ ويقوده هذا الإحساس إلى اتباع العمل الحسن واجتناب العمل السيئ طاعةً للمولى عزّ وجلّ ، وهو ما يجعله يحاسب نفسه باستمرار ويحرص على تقييمها وإصلاحها وترشيدها لتوطينها على البذل والعطاء والإتقان والإحسان ، والجد والاجتهاد والعدل والإحسان ، وتعويدها على الترفع عن الدنايا ورفض الانحراف ومقاومة الفساد والاعتراف بالخطأ وشعوره بالندم على اقترافه ، والمبادرة إلى التصحيح والمثابرة على عدم تكراره في ظل وجدانٍ حيٍّ وضميرٍ يقظٍ ونفْسٍ لوّامةٍ ومطمئنةٍ تؤمن بأن الله عزّ وجلّ رقيبٌ عليها ، وأنه بكل شيءٍ عليمٌ.

إن الرقابة الذاتية هي أساس الأنواع الأخرى للرقابة في الإدارة الإسلامية . فإذا صلح الأساس صلح العمل كله وصار عبادةً لله وحده ، وإذا فسد الأساس فسد العمل كله وصار معصيةً لله تعالى وإشراكاً بغيره :

﴿ **أفَرَأيْتَ من اتّخذ إلَهه هواه ...** ﴾

من الآية ٢٣ : سورة الجاثية .

فالرقابة الذاتية تعتبر إحدى السمات الرئيسية التي تميز الإدارة الإسلامية عن الفكر الإداري الحديث . وقد اهتم بها الإسلام اهتماماً غير عادي ، ويكفي أن الله الحكيم الخبير ذكرها في أول الآية الكريمة { رقم ١٠٥ في سورة التوبة المذكورة آنفاً } ، نظراً لأهميتها في حياة الفرد والجماعة والأمة ، لأن صلاح الفرد هو صلاح للجماعة وبالتالي صلاح للأمة . والمسلم تنمو لديه حاسة الرقابة الذاتية بنمو إيمانه بالله تعالى ويقْظةِ ضميره الحي بذكر الله عزّ وجلّ وقناعته الراسخة بقوله تعالى :

**﴿ .. وهو معكم أينما كنتم والله بما تعملون بصير ﴾**

من الآية ٤ : سورة آل عمران .

وللرقابة الذاتية أربعة أسس تتمثل في الصدق ، والنزاهة ، والإخلاص ، والعدل .. وهذه هي جماع الأمانة .

إن الموظف المسلم الذي يفتقر إلى هذا النوع من الرقابة إنما يكون في معزلٍ عن صلاح أمره ، وفي منأى عن رضا الله سبحانه وتعالى ورحمته ، وفي بُعدٍ عن حلاوة الإيمان وزينته . ومن الملامح السلوكية – في رأي المؤلف – التي تظهر على الموظف المسلم الذي يتسم بالرقابة الذاتية الآتي :

**١) الخوف من الله : Fearing From Allah**

وهو شعــور بالرهبة والحياء من الخالق عز وجل بما يمنعه من الإقدام على خطأ أو انحراف بطريقة العمد ، وخاصة فيما يتعلـق بوقت العمل حضوراً وانصرافاً وأداءً وتعاملاً لأنه يعتقد جازماً بـأن الله تعالى يراه .

**٢) الرغبة إلى الله : Worshiping Allah**

وهي قناعته التامة بأن يعبد الله في كل حركاته وسـكناته وأن يعمل من أجل إرضاء المولى جل شأنه ثم إرضاء رؤسائه .

**٣) الاعتماد على الله : Depending Upon Allah**

وهو إيمانه المطلق بقدرة الله سبحانه وتعالى بأنه مدبر هـذا الكون ومصرفه مما يقوي توكله عليه في جميع أعماله ، فلا يعتمـد على أحد سواه ، وهذا يشجعه على الاستمرار في أداء عملـه كمـا ينبغي دون قلق أو خوف من أحد .

**٤) الموضوعية في التصرف : Objectivity in Behavior**

هي التزامه بالحياد في جميع قراراته وأعماله وعدم تـأثره بأي عوامل شخصية أو عاطفية أثنـاء ممارسـته للنشـاط الإداري وحرصه الشديد على المصلحة العامة .

والتاريخ الإسلامي يزخر بشواهد كثيرة تدل على عمق الرقابة الذاتية في حياة الناس أفراداً وجماعات ، رعاةً ورعيةً ، منها قـول

الفاروق رضي الله عنه وهو خليفةٌ للمسلمين : ( .. لـــو أن عناقـاً "عنزاً " ذهبت بشاطئ الفرات لأُخِذَ بها عمر يوم القيامة ) .[(١)]

ومنها تلك الواقعة المشهورة الخاصة بنقاش دار بين أمٍّ وابنتها التي كانت تبيع اللبن . إذ طلبت الأم من البنت أن تخلط اللبن بالمـاء لتزيد من كميته وأنه لا عمر يراها ولا أحد يراهـا مـن رجالـه . فأجابتها ابنتها جواب الخائفين من الله عزّ وتعالى والراغبيـن إليـه والمتوكلين عليه بموضوعية وطمأنينة بقولها : إذا كان عمر لا يرانـا فإن الله سبحانه وتعالى يرى متقلَّبنا ومثوانا لأنه يعلم ما في الضمـير ويسمع ..

ويشير المؤلف إلى ما يعزز هذا النوع الأساسي من الرقابـة ، ويزيد من فاعلية ودرجة التزام الموظف به على النحو الآتي :

١) الإيمان الجازم بأن الله يرى كل تصرفاته الباطنة والظاهرة وأنـه محاسبه عاجلاً أو آجلاً .

٢) وضوح الهدف المراد تحقيقه .

٣) معرفة كيفية العمل للوصول إلى الهدف .

٤) اكتساب المهارة اللازمة والمعرفة الضرورية التي تمكّنـه مـن حسن الأداء في عمله .

---

(١) إبن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، ص ١٤٠ .

والرقابة الذاتية عمليةٌ مستمرةٌ ودائمةٌ وليست جامدةً ومؤقتةً ، وهي هاجس الموظف المؤمن رئيساً ومرؤوساً بأنه إذا خفي عملـــه القبيح عن عيون الناس فإن ربّ الناس يراه ، حيث لا تخفـــى عليـــه خافيـــة في الأرض ولا في السماء ، وأنه سوف يعرض عليه يوم الحساب وفي يده صحائف عمله .. يقول الله تعالى :

**﴿ وكل إنسان ألزمْناه طائرَه في عنقه ونخْرجُ له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشوراً . اِقرَأْ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً ﴾**

الآيتان ١٣- ١٤ : سورة الإسراء .

وهذه هي حقيقة الرقابة فكراً ومنهجاً وممارسةً .

## ثانياً : الرقابة الإدارية Administrative Control

وهي متابعة القائد الإداري ، الذي هو في الآية الكريمة ( .. **ورسوله ..** ) ، لأعمال معاونيه ونشاطات منسوبي الجهاز الإداري للمنشأة ، وهي تتمثل في كل من أخذ دور النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في الإدارة والحكم كالخلفاء الراشدين والأمويين والعباسيين ونوابهم كالأمراء والوزراء والمدراء والولاة وغيرهم من القادة المسلمين إلى يوم الدين .

ويمكن تقسيم الرقابة الإدارية من منظورٍ إسلاميٍ إلى قسمين أساسيين هما :

### (١) رقابة داخلية : Internal Control

وهي نوعان رئيسيان يكمل أحدهما الآخر :

### أ- رقابة وقائية : Hygienic Control

وهي أسلوب **الترغيب والترهيب** الممكن اتباعه لتفادي الأخطاء قبل حدوثها ، ولتغذية الرقابة الذاتية السابقة الذكر وتنميتها . **ويقصد بالترغيب التشجيع على العمل الصالح والسلوك الصحيح والحث على الالتزام بقواعد العمل الإداري وأنظمته وطرق أدائه أداءً سليماً وأميناً** . ويتضمن **الترغيب** التذكير المستمر للموظف بالتعليمات الواردة في كتاب الله الكريم والسنة المطهرة التي تأمر بالعدل والإحسان والخوف من الله واتباع أوامره واجتناب نواهيه

وتحري العمل الصالح والقول الحسن ، والالتزام بالأمانة والصدق والوفاء بالعهد ، وما يقابل ذلك من رضاء الله تعالى وجزاء الجنة التي تجري من تحتها الأنهار وما فيها من النعيم المقيم .

كما **يقصد بالترهيب التحذير من الوقوع في الزلل والتمادي فيه وإنذار مرتكبه باللوم والعقاب مما يجعل الإداري المسلم الواعي الملتزم من أرقى وأكفأ الإداريين لأنه يكون في حذرٍ شديدٍ من الظلم أو الإخلال بأمانة العمل ، وفي منأى عن الكذب والتملّق وقول الزور والعبث بالمصلحة العامة والخروج عن الجادّة ، وبعيداً عن المحاباة والمحسوبيات والمجاملات** . ولقد قيل إن درهم وقايةٍ خيرٌ من قنطار علاج . . وهذا مما يعزز الرقابة الذاتية لدى الموظف .

ولهذا كان للإدارة الإسلامية فضل السبق في الأخذ بهذا الأسلوب الرقابي الرائع الذي يمهد أرضيةً خصبةً لسلوك إداري أفضل للموظف المسلم ، ويساعد على اكتشاف الأخطاء والتعرف عليها قبل حدوثها ، ووضع الترتيبات اللازمة للحد منها ومواجهتها قبل ظهورها على السطح وتأثيرها السلبي على النشاط الإداري وأهدافه . وتوجد بعض الأساليب الإجرائية لتفعيل هذا النوع من الرقابة في المؤسسات الإدارية مثل تعيين إدارةٍ مختصةٍ بذلك داخل تلك المؤسسات ، أو القيام بحملاتٍ تثقيفيةٍ منتظمةٍ ، أو عقد دوراتٍ تدريبيةٍ للموظفين لتعليمهم السلوك الصحيح للإداري المسلم في عمله وتعامله مع الآخرين .

إن الرقابة الوقائية بعامليها الترغيب والترهيب تولّدُ روح التعاون بين الموظفين وإدارة المنشأة ، وتبني في نفوسهم الاستعداد للتجاوب مع كافة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل بما يحقق أهداف التنظيم والتي لا تتعارض مع أهدافهم بطبيعة الحال ، بل تكملها حتى تصبح أهدافاً واحدةً يحرص الجميع على تحقيقها بأفضل السبل وأقل التكاليف مالاً ووقتاً وجهداً وبما ينسجم مع الشرع الحنيف.

ب- **أما الرقابة العلاجية :** Remedial Control

**فهي التي تضع يدها على الداء وتشخِّصه وتصف له الدواء الذي قد يكون نُصْحاً أو لَوْماً أو عقاباً . . والداء هنا يعني الأخطاء التي تتمثل في ثلاث درجات :**

**الأولى : الخطأ غير المقصود** Unintentional Wrongdoing

**وهو ما يقع من الموظف من سلوك سيئ سهواً ، أو جهلاً ، أو لسوء فهمٍ للتعليمات ، أو لعجلةٍ في التنفيذ ، أو لفقد وعْيٍ ، أو بسبب مرضٍ ، أو توترٍ في أعصابٍ أو إرهاقٍ ، أو عذرٍ شرعيٍ آخر** . وعلاج هذه الأخطاء هو بالنصح والتعليم والتوجيه بالمعروف والتحذير من مغبة تكرارها . إذ يقول المولى عز وجل :

**﴿ وليس عليكم جُناحٌ فيما أخطأتم به ولكن ما تعمّدتْ قلوبكم .. ﴾**

من الآية ٥ : سورة الأحزاب .

**الثانية : الخطأ المستكره Compulsive Wrongdoing**

**وهو ما ينْجُمُ عن أمرٍ في الغالب يُكْرِهُ الآمـــرُ ( الرئيـــس ) مأموره ( المرؤوس ) على أن يقوم بفعل شيء لا يتمشى مع النظام أو لا يتفق مع أهدافه** . فمبدئياً يعتبر رفض الموظف للأمر- هنــا - مخالفةً ، ولكن استجابته له مخالفةٌ أيضاً .. والرفـــض يقـــوم علـــى قاعدة: لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق ، والاستجابة إذا حصلت تكون -هنا- بحكم موقعه في السلم الهرمي من التنظيم في المنشـــأة ، فيستجيب له مُكرَهاً وخوفاً من أذى يتوقعه منه .. وهذا النـــوع مـــن الخطأ معذورٌ صاحبه ، لقول الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

( إن الله تجاوز عن أمتي الخطأ والنسيان وما استكرهوا عليـــه )[1]. ولكن حفاظاً على المصلحة العامة لا بد من لفت نظر الموظف إلـــى الخطأ ولومه عليه ليحذر من تكراره .

**الثالثة : الخطأ المقصود Intentional Wrongdoing**

**وهو ما يقترفه الموظف من مخالفة عن قصدٍ وسابق إصرارٍ ونيةٍ مبيتةٍ انتـــهاكاً للتنظيـــم الإداري فـــي المنشـــأة واســـتخفافاً بالمسؤولية** . وهذا يجب أن يواجه بعقابٍ حاسمٍ ورادعٍ لا هوادة فيه ليكون عبرةً للمعتبرين ودرساً للمستهزئين ، والله ســـبحانه وتعـــالى يقول :

---

[1] إبن ماجة ، صحيح سنن ابن ماجة ، ج١ ، ص ٣٤٧ ، حديث رقم ١٦٥٩ .

﴿ ليجزي الذين أساءوا بما عملوا .. ﴾

من الآية ٣١ : سورة النجم .

والنبي القائد .. عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم ، كان يحسن اختيار موظفيه ورسله ويتابع أعمالهم ويحاسبهم ويعاقبهم توبيخاً ولَوْماً أو عَزْلاً إذا اقتضى الأمر . وأوضح مثال لرقابته ومتابعته وإشرافه العملي المباشر هو استجوابه للرجل الأزدي ابن اللتبية ، الذي بعثه جابياً للصدقات ، فلما رجع حاسَبَهُ،فقال الأزدي : هذا لكم وهذا أهدي إلي . فقال النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه مستنكراً قوله وموبخاً إياه : ( ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولّانا الله ، فيقول هذا لكم وهذا أهدي إلي . فهلّا جلس في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر أيُهدَى إليه أم لا ؟ والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته إن كان بعيراً له رغاء ، أو بقرة لها خوار ، أو شاة تيعر .. ) (١) .

كما عزل صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أبا العلاء الحضرمي من أمارة البحرين عندما علم عن تذمُّرِ أهلها منه .. وكان يؤكد على أهمية الأمانة في العمل وضرورة الالتزام بها ويحذر من التساهل فيها ، حيث يقول في ذلك : ( لا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دِين لمن لا عهد له )(٢) .

---

(١) إبن تيمية ، السياسة الشرعية ، ص٤٠ / أيضا مختصر صحيح مسلم ، ج٢ ، حديث رقم ١٢١٥ .

(٢) إبن حنبل ، المسند ، ج٢ ، ص ١٢٥ .

" والأمانة بمعناها الحقيقي في نظر المسلم صفة نفسية تملي على صاحبها سلوكاً لا يتبدل إزاء كل ما يعهد إليه القيام به وكل ما يلتزم به ويتحمل مسؤوليته " [1]. ومن أجل أن يستقيم هذا التعريف بالأمانة، يود المؤلف إعادة صياغته بإضافات هي : **إن الأمانة في نظر المسلم صفةٌ نفسيةٌ سلوكيةٌ مرتبطةٌ بالإيمان تملي على صاحبها تصرفاً حميداً لا يتبدل إزاء كل ما يعهد إليه القيام به من نشاطٍ مشروعٍ لهدفٍ مشروعٍ وما يلتزم به تجاه ذلك ويتحمل مسؤوليته .**

وعلى هذا النهج النبوي في المتابعة والرقابة سار الخلفاء الراشدون والتابعون المهديون والسلف الصالح . فقد استهل الخليفة أبو بكر رضي الله عنه خطبة مبايعته بحثِّ الأمة على مراقبة أعماله ونصحهم له ، وكذلك فعل عمر وبقية الصحابة رضوان الله عليهم أجمعين .

وكانت مبادرة الخليفة في هذا الأمر بمثابة الضوء الأخضر لتشجيع الرقابة الشعبية عليه وعلى أعوانه من الولاة والأمراء والأجناد . وكان خليفة رسول الله أبو بكر الصديق رضي الله عنه يتابع أعمال موظفيه مدنيين وعسكريين ، ويعرف أنه عندما عقد لأسامة بن زيد قيادة الجيش بأمرٍ نبويٍّ خرج يتفقد ألويتَهُ ويتفحّص تشكيلاته ويختم زيارته الميدانية بنصائح وتوجيهات للقائد . كما

---

[1] عبد الواحد ، شخصية المسلم في القرآن والسنة ، ط٧ ، ص ١١٠ .

حاسب أبو بكر الصديق سيف الله المسلول خالد بن الوليد رضي الله عنهما ، لما بدر منه من مجافاة لتوجيهاته وعدم الاستشارة فيما أحدثه مع مالك بن نويرة ، فلما أقر خالد بن الوليد واعتذر له ، عفا عنه ولم يعزله .[1]

وها هو الفاروق رضي الله عنه يتحرى قبل التعيين ويتحرى بعد التعيين عن الموظف الذي عهد إليه بعمل ما . فبعد أن يحسن الاختيار ويصدر قراره بتكليفه .. يقول : " أرأيتم إذا استعملتُ عليكم خير من اعلم ثم أمرته بالعدل ، أكنت قضيتُ ما عليّ ؟ فقالوا : نعم. قال : لا ، حتى أنظر في عمله ، أعمل بما أمرتُه به أم لا . " [2] .

ولقد حمى أمير المؤمنين رعيته من تسلُّطِ عمّاله وولاته مراقباً سلوكهم وتعاملهم معهم . فجاء في سنن أبي داود عن أبي فراس قال : " خطبنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقال : إني لم أبعثّ عمّالي ليضربوا أبشاركم ، ولا ليأخذوا أموالكم ، فمن فعل به ذلك فليرْفعْهُ إليّ أقصه منه . فقال عمرو بن العاص : لو أن رجلاً أدّب بعض رعيته أتقصه منه ؟ قال : أي والذي نفسي بيده أقصه ،

---

[1] الطبري ، تاريخ الأمم والملوك ، ج٢ ، ص ص ٢٠٤-٥٠٣ ، وأنظر إبن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج٢ ، ص ص٢٤٢-٢٤٣ .

[2] خطاب ، الفاروق القائد ، ط٢ ، ص٥٧ / وأنظر أيضا مصنف عبد الرزاق ، ج١١ ، ص٣٢٦.

وقد رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أقص من نفسه " [1] .

**(٢) رقابة خارجية :** External Control

وهي نوعان : رقابة إجرائية ، ورقابة قضائية ..

**أ- الرقابة الإجرائية :** Procedural Control

**تتمثل في كل الخطوات الاحترازية التي يتخذها الخليفة أو الحاكم للتأكد من سلامة النشاط الإداري أداءً وإنجازاً وانضباطاً في موظفيه من العمال والولاة والأمراء والجباة وغيرهم ، وبُعْدِهم عن كل ما يَشُوبُ حسنَ الظن بهم أو الثقة فيهم** .. ويمكن التعرف على هذه الإجراءات الرقابية من خلال شرح وسائل الرقابة الإدارية باختصار ، إذ إن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وخلفاءه من بعده والتابعين والسلف الصالح مارسوا عدة وسائل وأساليب لمتابعة نشاطات موظفي الجهاز الحكومي مركزياً وغير مركزيٍّ لا تقل أهميته عن الوسائل الرقابية الحديثة وإن اختلفت في الكيفية نظراً لاختلاف الظروف العملية والبيئية والعوامل الأخرى . ومن أهم الوسائل الآتي : [2]

---

[1] السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٤ ، ص٦٧٤ ، حديث رقم ٤٥٣٧ .

[2] الأغبش ، مبادئ وأهداف التخطيط الإداري فالنظام الإسلامي والنظم المعاصرة ، ط١ ، ص ص ٤٤٤-٤٥١ (بتصرف وإضافة ) .

**١- رصد الرقباء والعيون : Official Observors and spies**

نظراً لاهتمام الخليفة بأحوال رعيته وإدراكه لأهمية التأكد من أن عماله وولاته يقومون بمهامهم خير قيامٍ ، كان يرصد حولهم الرقباء والعيون ليبلغوه كل ما يمكن من معلومات عنهم حتى كان الوالي يخشى من أقرب الناس إليه أن يرفع نبأه إلى الخليفة .

**٢- تخصيص عامل لمراقبة الولاة : Special Official Envoy**

كان الخليفة يندب رجلاً وكيلاً خاصاً يبعثه ليتقصى حقيقة الشكاوى التي تصله أو التأكد من صحة المعلومات التي يبثها الرقباء والعيون ، فيتولى التحقيق في الأمر عند اللزوم وهذا ما كان يقوم به محمد بن مسلمة مندوب الفاروق ، رضي الله عنهما ، وهو أشبه ما يكون بمسؤول عن جهاز الرقابة الإدارية في الحكومة آنذاك .

**٤- العمل بإقرار الذمة المالية :**

**Statement of Net Worth**

وهذا النوع من الرقابة هو ما يعرف بـ { من أين لك هذا ؟ } ويقضي بأن يقدم الوالي أو العامل عند التعيين قائمةً بجميع ممتلكاته ومقتنياته ، وبعدها يكون عرضةً لمساءلة الخليفة ومراقبته أو من يمثله من حين لآخر أثناء الولاية وبعدها ، فيحاسبه على كل زيادةٍ غير معقولةٍ طرأت على ثروته ، فيقوم بمصادرتها كلها أو بعضها ، عقاراً كانت أو منقولاً أو نقوداً ، بشرط أن يثبت ذلك بتحقيق نزيه وأن يفصل فيه قضاءٌ عادلٌ .

ولقد شاطر[1] عمر رضي الله عنه بعض ولاته في أموالهم التي اكتسبوها إبان الولاية مثل سعد بن أبي وقاص (الكوفة) وخالد بن الوليد (الشام) وعمرو بن العاص (مصر) ويعلى بن منبه (اليمن) وأبي هريرة (البحرين) وغيرهم رضي الله عنهم ، وذلك ليس لاختلاسهم أو لعبثهم ، فهم أبعد ما يكونون عن هذا وذاك ، وإنما لاتجارهم وحصول بعضهم على عطايا . فما كان يحق لهم – في نظر عمر – إلا رؤوس أموالهم ورزقهم الذي خصصه الخليفة لهم عند التعيين وقبلوا به ، وما زاد عن ذلك كان من نصيب بيت مال المسلمين ، إذ لا يمكن لموظف حكومي أن يجمع في آن واحد بين الوظيفة الحكومية التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وبين المصلحة الخاصة المتمثلة في التجارة .

**٥- استعمال الحيلة : Using Trick**

يجوز للخليفة اللجوء إلى الحيلة للرقابة على أعمال موظفيه إذا دخلتْهُ ريبةٌ في أمر أحدهم . وقد كان عمر رضي الله عنه إذا شك في أمر العامل أو الوالي لجأ إلى الحيلة للكشف عن الخبايا التي تريبه .. ومن ذلك عندما علم بعودة أبي سفيان من الشام بعد زيارة قام بها لابنه معاوية والي الشام ، شك في حصوله على مال من ابنه .. فلما جاء أبو سفيان مسلِّماً على الخليفة ، مدّ عمر يده إلى خاتم أبي سفيان وبعث به إلى هند زوجه قائلاً لها باسم زوجها أن تبعث

---

[1] إبن عبد ربه ، العقد الفريد ، ج١، ص ص ٤٤ – ٤٥ ( بتصرف ) .

بالخرجين اللذين جاء بهما من الشام ، فما لبث رسوله أن عاد بالخرجين وفيهما عشرة آلاف درهم ، فوضعهما في بيت المال .[1]

**٥- الاحتكام إلى المظهر : Appearance Appeal**

لقد كان عمر رضي الله عنه يحتكم إلى مظهر عامله لأنه عرفه تمام المعرفة عند التعيين .. حتى أنه شاهد مرةً بناءً فخماً فسأل عن مالكه ، فقالوا أحد عماله : فقال : أَبَتْ الدارهمُ إلا أن تُخْرِجَ أعناقها ، وشاطره ماله ، أي أدخل نصفه بيت مال المسلمين .

والتعليق على هذا هو قد يكون صحيحاً أن المسؤول لم يكن لديه أثناء التعيين سوى البيت (فيلا) الذي يسكنه ، ولكن أن يتحول بناؤه إلى قصرٍ منيفٍ ببستان كثيفٍ دون سببٍ مشروعٍ ، فإنه يحق للحاكم { القدوة } أن يتدخل في الأمر ويتخذ الإجراء المناسب ضده، أقله عزله من الولاية التي يجب ألا يتخذها ضعاف النفوس مغنماً وطريقاً ممهّداً إلى الإثراء غير المشروع .

**٦- الاطلاع على ما يحمله الوالي عند العودة :**

**Checking Luggage of Returned Ruler**

ومن أجل أن يتحقق من ذلك ، فإنه رضي الله عنه ، أمر ولاته القادمين إلى المدينة المنورة ( العاصمة ) أن يدخلوها نهاراً ليظهر عياناً ما يحملونه من متاعٍ ، ثم تصله المعلومات من حرس

---

[1] إبن عبد ربه ، ( المرجع السابق ) ، ص٤٩ .

الحدود الذين يعينهم الفاروق عند ملاقي الطرق ويطلعونه على حركة المسافرين الذاهبين والآيبين وخاصة موظفي الدولة .

**٧- سؤال الرعية عن حالهم : Checking With People**

ومن الوسائـــل التي عمل بها عمر رضي الله عنه في رقابتـه على ولاته أنه إذا وفدتْ عليه وفود سألهم عن أحوالهم وحال أمرائهم وسيرتهم وحكمهم لهم . وإن المرء ليعجب أشد العجب إذا وضع فـي الاعتبار وسائل الاتصالات البدائية في ذلك الوقت ، وبعد المسافات ، ووعورة الطرقات ، ومع ذلك فقد كان الوالي في أقصى الدولة يـأتي أمراً ، فما هي إلا أيام حتى يأتيه استدعاء من الخليفة بخصوصه .

وعلاوة على هذه الوسائل الرقابية يمكن إضافـــة الوســيلتين الآتيتين :

**٨-اللقاءات الدورية : Periodical Meetings with Public**

وهي أشبه بالاجتماعات العامة الكبرى التي تتم بين الخليفــــة والرعية بصفةٍ دوريةٍ . ولقد عمد عمر بن الخطاب رضي الله عنـه إلى لقاءاتٍ متكررةٍ سنوياً في مناسباتٍ متعددةٍ وخاصةً في موســـم الحج الذي يفد فيه الحجاج من كل فجٍّ عميقٍ ، فيلتقي الخليفة بمـــن يأتي إليه ويسألهم عن أحوالهم وكيفية معاملة ولاته وعمالـــه لـــهم، فيستمع إليهم ويجيب عن استفساراتهم ويقضي حوائجهم .

## ٩- سياسة الباب المفتوح : Open-Door Policy

وهو أسلوبٌ يقضي بتسهيل اتصال الناس بالمسؤول دون أي عائقٍ لبثّ شكواهم ورفْع مظلمتهم أو التصريح بآراءٍ تهمّ هذا المسؤول . وقد أسس هذه السياسة رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه بقوله : ( من ولاه الله شيئاً من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلّتهم وفقرهم ، احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة )[١] . وسار من بعده على نهجه الخلفاء الراشدون حيث كان عمر رضي الله عنه يحذّرُ ولاته وعمّاله من أن يتخذوا حُجّاباً يمنعون الناس،ولا يغلقوا أبوابهم دون قضاء حوائجهم وما يصلحهم ، وتلقيّ ملاحظاتهم على كيفية معاملة موظفي الدولة لهم ، ومساعدة من يستحق المساعدة .

إن سياسة الباب المفتوح أسلوبٌ رقابيٌّ تتميز به الإدارة الإسلامية عن غيرها ، إذ إن الفكر الإداري الحديث لا يعرف نمطاً رقابياً مثلها . صحيح أن الإدارة الغربية الحديثة تعرف أسلوباً يسمى The Ombudsman ومدلوله بالإنجليزية الآتي :

"A government official appointed to receive and report grievances against the government" [2]

وهذا يعني : " انه موظف حكومي مكلف بتلقّي الشكاوى ضد الحكومة ورفْع تقريرٍ عنها " . والفارق بين هذا وبين سياسة الباب

---

[١] النووي ، رياض الصالحين ، ط٣ ، ص ص ٢٩٨ – ٢٩٩ ، حديث رقم ٦٥٥ .

[٢] Frank & Wagnalls Standard Desk Dictionary , Vol.2, p. 546 .

المفتوح واضحٌ جداً ولا يوجد وجه للمقارنة بينهما ، حيث لا اتصال بين الحاكم والجمهور في النمط الغربي إلا من خلال مكتب الـ Ombudsman الذي قد لا يرفع كامل الأوراق أو يكتب تقريراً مغايراً للمعلومات التي تصله من الجمهور ، بينما الاتصال في الإسلام مباشرٌ بين الحاكم والمحكوم لا يعيقه عائقٌ ولا يمنعه مانعٌ وبما يحقق العدل للجميع .

إن الإدارة الإسلامية سبقتْ الفكر الإداري الحديث في استخدام هذه الرقابة وغيرها بقرون طويلة ، وانه لا يزال في الإمكان استخدامها اليوم بكفاءة أعلى وفاعلية أكبر من خلال توظيف التقنية الحديثة لتوفير أكبر قدرٍ من المعلومات في أسرع وقتٍ ممكنٍ وذلك بقصد تحقيق متابعةٍ أفضل على كافة النشاطات الإدارية المركزية وغير المركزية الخاصة بالجهاز الحكومي .

فما أحوج المسلمين اليوم إلى ممارسة هذه الوسائل على الموظفين في المؤسسات الحكومية مثل العمل بإقرار الذمة المالية ، والاحتكام إلى المظهر ، وتعزيز حملات العيون الخاصة ذات الثقة العالية والكفاءة الملحوظة والحكم العادل والمشهود لها بالصدق والنزاهة والتوثيق الجيد لما يمكن أن تكتشفه من انحراف أو مخالفات. وأنه لمن المؤلم جداً والمؤسف حقاً أن لا توجد معظم هذه المعايير الرقابية في الدول الإسلامية في الوقت الحاضر ، بينما يطبق الغرب – كأمريكا مثلاً – بعضها في رقابته على قيادات الدولة

بدّءاً برئيس الولايات المتحدة – مثلاً – الذي يقدم كشفاً كاملاً بجميع ممتلكاته وأمواله ، ويتم تقييم هذا الكشف دورياً إلى حين انتهاء فترة رئاسته عملاً بقاعدة ( من أين لك هذا ؟ )[١] للتأكد من عدم إخلاله بأموال الشعب وإثرائه بصورةٍ غير مشروعةٍ . ويخضع لهذا الأسلوب أيضاً كل وزرائه ورجالات حكومته . وعندما يكتشفون مخالفةً معينةً فإن وسائل الإعلام لا ترحم أحداً ، والملاحقات القضائية تقضّ المضاجع حتى يُستوفَى كلما لوحظ من زيادة غير معقولة في الأموال والممتلكات ويتم توريدها إلى الخزانة العامة للدولة .

إن انعدام عنصر المساءلة يجعل الموظف لا يأبه مطلقاً بالعمل المكلف به ، ولا يعطي اهتماماً لأنظمته ولا وزناً لنتائجه ، ولا عنايةً بمن يتعامل معه من الجمهور .. وصحيحٌ أن " من أمن العقاب أساء الأدب " ، وهذا بالتأكيد يمهد الطريق إلى ضياع الذمم وسهولة الاختلاس ، فتُنتَهكُ الحقوق وتُمتَهَنُ الواجبات ، وتتعثّرُ الأولويات وتتغلّبُ الأهواء والمصالح الشخصية ، فيتحقق الثراء السريع من قُوْتِ الشعب المغلوب على أمره بولاة أمرٍ لم يلتزموا بأمانة الحكم والإدارة ، ولمْ يفوا بالعهود التي قطعوها على أنفسهم عند البيعة أو الانتخاب . والرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله

[١] سبقت الإشارة إليه في كنز العمال .

وصحبه يقول : ( ما من عبدٍ يسترعيه الله رعيّةً يموت يوم يمـــوت وهو غاشٌّ لرعيته إلا حرّم الله عليه الجنة )[1] .

ويقول المِزْيَدُ في هذا الصدد إن في هذا الزمان كثر المحتالون فعمت البلوى حتى صارت الحِيلُ مسلكاً يحمدون أنفسهم على النجـاح فيه ، فعندما يُراد مدْحُ يقال فيه أنه ذكيٌّ شيطانٌ يعرف من أين تُؤكَلُ الكتف ، حَذِرٌ كالغراب لا يترك لخطواته أثـــراً ، وعندمـــا يســمع الممدوح بهذه الصفات التي هي في حقيقتها ذمٌّ بما يشـــبه المـــدح ، يهشّ ويبشّ فرحاً، [2] بدلاً من التنبه لأخطائه والبكاء المر على حاله، والتوبة إلى الله تعالى قبل فوات الأوان . إن أمثال هذا المريض لـــهم قلوب لا يفقهون بها ، وآذان لا يسمعون بها ، وعيون لا يبصـــرون بها ، لأن عليها غشاوة الطمع في الدنيا والزهد بـــالآخرة ، وكـــان الأحرى بهم أن ترتعد فرائصهم ، وتصحوا ضمـــائرهم ، وتقشـــعر جلودهم عندما يمرون بالآيتين الكريمتين :

**﴿ فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره﴾**

الآيتان ٧- ٨ : سورة الزلزلة .

**(ب) الرقابة القضائية : Judiciary Control**

**ويقصد بها – هنا – رقابة القضـــاء الإداري علـــى أعمـــال وتصرفات منسوبي الجهاز الإداري في الحكومة الإســـلامية وفقـــاً**

---

[1] النيسابوري ، صحيح مسلم ، كتاب الإيمان ، ص٥٩ ، حديث رقم ١٤٢ .

[2] المزيد ، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم ( مرجع سابق ) ، ص ١٩٠ .

**للشرع الحنيف فيما يتعلــق بالممارســات الإداريــة أو الخلافــات والمنازعات التي قد تحدث بينهم** . ولقد نشأ أصلاً هذا النــوع مــن الرقابة الإدارية في صدر الإسلام بدْءاً بالعهد النبوي ، ثم عمل بــه من بعده الخلفاء الراشدون بأنفسهم فمنعوا ظلــم الــولاة واضطــهاد العمال للرعية ، وحثوا الناس على رفع مظلمتهم إليــهم لينصفوهــم ممن ظلمهم من موظفي الدولة . ثم تطورت رقابة القضــاء الإداري إلى أن أصبح لها نوعان من المؤسسات الرقابية يمكن الإشارة إليــهما بشرح موجز وفقاً لترتيبها من حيث الدرجة وقوة الحكم ، وهما :

١- إدارة شؤون المظالم .

٢- إدارة شؤون الخصومات الخاصة.

**فإدارة شؤون المظالم : Grievances Grand Bureau**

وهي تسمى بــ (ولاية المظالم ) كانت تتكــون مــن الوالــي والجند والأعوان والقضاة والحكام الخــبراء والفقــهاء والإداريين (الكتّاب) ثم الشهود الذين هم بمثابة المحققين . وهذه الرقابــة تقــوم بعمل له جانبان : قضائي وتنفيذي ، وذلك بقصد بسْطِ سلطان الشرع على جميع رجالات الدولة وولاتها وعمالها ، والتأكد مــن التزامــهم بالأنظمة والقوانين الخاصة بــالأداء الإداري ، وعــدم اســتغلالهم لنفوذهم أو العبث بأمانة الأعمال المكلفين بها ، وكذلك فــي الوقــت نفسه ضمان حقوقهم وحمايتهم من أي غبْنٍ قد يتعرضون له من قبــل رؤسائهم .

هذا وقد أورد الماوردي اختصاصات والي ( رئيس ) ولاية المظالم ، ويمكن الإشارة إلى بعضها – بتصرف – فيما يلي[1] :

١- النظر في تعدّي كبار موظفي الدولة على الرعية وظلمهم لهم، فيتم له تصفح أحوالهم بنفسه ليقف على حقيقة الأمر فيدعمهم إن أنصفوا ويكفّهم إن ظلموا ويستبدل بهم إن لم يرتدعوا .

٢- النظر فيما يجبي العمال من الناس من أموال وفقاً للقوانين العادلة. فإن ترتب على ذلك جَوْرٌ واستزادوه ورفعوه إلى بيت المال ، أمر بردّه ، وإن أخذوه لأنفسهم استرجعه لأربابه .

٣- النظر في عمل موظفي الدواوين ( الكتّاب ) للتأكد من أمانتهم ووضوح ما يثبتونه من أموال المسلمين إيراداً وإنفاقاً .

٤- النظر في تظلُّمِ موظفي الدولة ( المسترزقة ) من نقص أرزاقهم ( رواتبهم ) أو تأخرها عنهم ، والعمل على فرض العطاء العادل له كاملاً غير منقوص .

٥- النظر في الأملاك المغصوبة وردها إلى أهلها، وهي ضربان:

الأول : غصوب سلطانية :

وهي الأملاك التي يستولي عليها الولاة بغير حقٍ ، فيقوم والي المظالم بردّها إلى أربابها عند قيامه باكتشافها أثناء التفتيش (التصفح) أو علم بها فيما بعد من قبل متظلمٍ . ويوجد

---

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ( مرجع سابق ) ، ص ص ٧٢-٧٣ ( بتصرف ) .

مثال يدل على قوة هذا الوالي وسطوته على الحاكم والـولاة ، وهو أن رجلاً من اليمن ذهب إليه وقال : غصبني الوليد بـن عبد الملك ضيعتي . فطلب الوالـي دفـتر العقـار العـام ( الصوافي ) فوجد فيه حقيقة ما قاله الرجل. فأمر فـي حينـه بشطبها من الدفتر وطلب من الوليد ردّ الضيعة إلى صاحبـها وبصرف ضعف نفقته تعويضاً له .

الثاني : غصوب وجهاء الدولة :

وهي ما تغلب ذوو الأيدي القوية عليها وتصرفوا فيها تصرف الملاك بالقهر والغلبة ، وإن عمل الوالي – هنا – يتوقف على تظلّمِ أربابها ومطالبتهم بها وثبوت دعواهم .

٦- النظر في الأحكام الصادرة من القضاة ضد كبار المجتمع وعدم القدرة على تنفيذها في حق المحكوم عليـه نظـراً لجاهـه أو لمكانته في الدولة وعندها يكون ناظر المظالم أقوى وأنفذ أمـراً فينفذ الأحكام على من توجب عليه بانتزاع مـا فـي يـده أو بإلزامه مما في ذمته .

**أما إدارة شؤون الخصومات الخاصة: Special Judiciary Bureau**

فهي تسمى ب( ولايـة القضـاء ) ويدخـل مـن وضمنـها الخصومات الخاصة التي تقع بين كبـار رجـالات الدولـة وبيـن مواطنين لمعاملات خاصة ، حيث كان يمثل الخصمان أمام القاضي مهما كان مركز كل منهما ويستمعان إلى ما يقوله ويعملان بحكمـه

دون تردد ، وهذه عظمة القضاء الإسلامي وعدالته السمحاء . وما ذكر في التاريخ الإسلامي أن أبا بكر الصديق رضي الله عنه صفع يهودياً يسمى ( فنخاص بن عازوراء )[1] عدة صفعات على وجهه بسبب جرأة اليهودي على الله عزّ وجلّ أثناء حديثه مع أبي بكر .. فذهب اليهودي إلى رسول الله الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، وشكاه . فأجلس الشخصين أمامه ليستمع إلى كل منهما مع الفارق الكبير بين الصديق وعدوه الله اليهودي .

وفي عهد عمر اختلف أمير المؤمنين مع أبيّ بن كعب فاختصما في أمرهما إلى زيد بن ثابت رضي الله عنهم ، فألقى زيد –القاضي– وسادة لعمر دون أبيّ . فقال له عمر: هذا أول جَوْرِك[2] . وكما يخضع الخليفة لحكم القاضي فإن جميع منسوبي الجهاز الحكومي عرضة للجلوس أمام القاضي إذا ما بدت خصومة لشخص من الرعية مع أحدهم .. وها هو الفاروق رضي الله عنه يشتكي عليه رجل يهودي كان عمر قد أخذ منه فرسا على سوم الشراء ، فحمل عليه فغضب فخاطبه اليهودي . فقال عمر : اجعَلْ بيني وبينك رجلاً فقال اليهودي : إني أرضى بِشُرَيْحِ العراق ، فقَبِلَ وحَكَمَ شُرَيْحٌ بينهما . فقال شُرِيْحُ لعمر . أخذْتَه سليماً فأنت له ضامنٌ حتّى تردَّه صحيحاً سليماً ) [3].

---

[1] البروسوي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، ج١ ، ص ٢٨٩ .

[2] مدكور ، معالم الدولة الإسلامية ، ط١ ، ص ٣٥٤ / أنظر أيضا في أخبار القضاة ، لوكيع ، ج١ ، ص١٠٩

[3] الماوردي ، الأحكام السلطانية . . . ، في هامش ص ٦٧ .

كما خضع أمير المؤمنين علي بن طالب ، رضي الله عنه وكرم الله وجهه ، للقضاء عندما اختصم مع يهودي إلى شُرَيْحٍ القاضي . وعليّ قد فقد درعه يوم موقعة الجمل فالتقطها يهودي ، فرآها عليّ فعرفها وقال : هذه درعي . فأنكر اليهودي ، ولما جلسا أمام شريح القاضي قال شريح : يا أمير المؤمنين ماذا تقول ؟ فقال علي : أتدعوني أمير المؤمنين في هذا المجلس ؟ فقال شريح : يا أبا الحسن . فقال علي : نادني باسمي ولا تنادني بكنيتي . فقال شريح : يا علي : ألَدَيْكَ بيّنةٌ على أن الدرعَ درعُك ؟ فقال : نعم ، الحسن وقُنْبُرُ . . فقال شُرِيْحُ : أما شهادة مولاك – يعني خادمك قنبر – فقد أجزناها ، وأما شهادة ابنك لك فلا نجيزها . . ثم التفت إلى اليهودي وقال : خُذْ الدرع فهي لك . فقال اليهودي : أمير المؤمنين جاء معي إلى قاض المسلمين فقضى عليه ورضي . صدقْتَ – والله يا أمير المؤمنين – إنها لَدِرْعُك سقطتْ عن جمل لك والتقطتُها ، أشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله . فوهبها له علي وأجازه بسبع مائة [١].

ولقد فَصَلَ أمير المؤمنين علي رضي الله عنه وكرم وجهه بين الشرطة والقضاء . . وأعطى للقاضي حق الإشراف على السجون ليتحقق من عدم عسف رجال الشرطة [٢] . ويروي محمد بن نعيم عن أبيه أنه قال : شهدتُ أبا هريرة يقضي ، فجاء الحارث

---

[١] الكاندهلوي ، حياة الصحابة ، ط٢ ، ج١ ، ص ص٢٣٤-٢٣٥ ( بتصرف وإضافات ) .

[٢] منصور ، نظام الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط٢ ، ص٣٧٠ .

بن الحكم – وهو الأمير الذي يجلس مجلس الإمارة – فجلس على وسادته التي يتكئ عليها . فظن أبو هريرة أنه حضر لحاجة غير الحكم . فجاءه رجل وجلس بين يدي أبي هريرة ، فقال له ما لك ؟ قال : اعتدى عليَّ الحارث . فقال أبو هريرة للحارث : قمْ فأجلسْ مع خصمك فإنها سنة أبي القاسم صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه[1] .

وهكذا تسقط أمام عظمة الإسلام وعدله الفوارق وتختفي أشباح الظُلم والاضطهاد ويتساوى في الحقوق المسلم وغير المسلم ، والكبير والصغير ، والذكر والأنثى ، والحر والعبد ، فالناس جميعاً في ميزان الحق سواء . وهذا ما يجعل بقية الموظفين في الهرم التنظيمي للحكومة الإسلامية يضربون ألف حساب لأي خروجٍ متعمَّدٍ عن الجادّة أو عبثٍ مقصودٍ للأنظمة والتعليمات ، أو التمييز بين الناس أثناء التعامل معهم ، كما أن كبار أعيان الدولة ورؤسائها يقفون مع خصومهم أمام القاضي ويستجيبون لأحكامه تحقيقاً للعدل وترسيخاً للمساواة بين الناس .

---

(١) بديوي ، القضاء في الإسلام وحماية الحقوق ، ص٢٥ .

**ثالثاً : الرقابة الشعبية : People's Supervision**

وهي ما أشارت إليه الآية الكريمة في قوله تعالى :

**﴿. . والمؤمنون . . ﴾ ويقصد بها رقابة الأمة على الحاكم . . أي متابعة الرعية لأعمال الرعاة ومحاسبتهم عليها لأنهم وكلاء مسؤولون عن نشاطاتهم أمام موكليهم بموجب البيعة ( عقد الوكالة) التي تمت بين الطرفين** . ويمكن تقسيم هذه الرقابة إلى نوعين هما: **مؤسساتية وعامة .**

**رقابة مؤسساتية : Parliamentary Control**

**هي رقابة شعبية رسمية يقوم بها نفر من المختصين ممثلين للشعب وهي أهم وأرقى من المسماة بـ رقابة عامة ، وتظهر على شكل هيئة** . ومن الممكن اعتبارها مؤسساتية ( برلمانية ) لسببين رئيسيين ، الأول : لأنها تعتبر نمطاً رقابياً متميزاً تمثل المجتمع وتباشر دوراً استشارياً في نفس الوقت . الثاني : لأن من شكلها وحدّد أعضاءها الأوائل النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عندما اختار نقباء المهاجرين والأنصار ، الممثلين للمجتمع الجديد ، وكبار وزرائه ومستشاريه وفي مقدمتهم العشرة المبشرون بالجنة وهم : أبو بكر الصديق ( ثاني اثنين في الغار ) ، وعمر بن الخطاب ( سراج أهل الجنة ) ، وعثمان بن عفان ( ذو النورين ) ، وعلي بن أبي طالب ( الصهر وابن العم ) ، وطلحة بن عبيد الله ( صقر يوم

أحد)، والزبير بين العوام ( حواري رسول الله ) ، وسعد بن أبي وقاص ( خال النبي وبطل القادسية ) ، وأبو عبيدة عامر بن الجراح ( أمين هذه الأمة ) ، وعبد الرحمن بن عوف ( من التجار الأبوار ) ، ثم سعيد ابن زيد بن فضيل ( أحد الصحابة الكرام ) ، رضي الله عنهم أجمعين .

واستمرت هذه الهيئة العليا للشورى تعمل بعد موت النبي صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه ، وبعد صاحبيه أبي بكر وعمر رضي الله عنهما ، وتمارس عملاً رقابياً خاصاً ، حيث تمكنتْ من القيام بمهمة سياسية حساسة تتعلق باختيار خليفة ثالث للمسلمين . وكان رئيسهما آنذاك الصحابي الجليل عبد الرحمن بين عوف ، الذي طلب من كبار الصحابة الأجلّاء ترشيح من يرون للخلافة عقب استشهاد عمر رضي الله عنه وبعد أن انسحب هو منها كلّياً . ثم أخذ على عاتقه مهمة تحسس رغبات سكان العاصمة – المدينة المنورة – والناس تبعٌ لأهل المدينة ، وكما قال المسور بن مخرمة إن عبد الرحمن بن عوف ( خرج يلتقي الناس في أنقاب المدينة متلثّماً لا يعرفه أحد . فما ترك أحداً من المهاجرين والأنصار وغيرهم من ضعفاء الناس ورعاعهم إلا سألهم واستشارهم )[١] ، وكأنه أجرى استفتاءً عاماً ، فكان من قال يريد عثمان وكان من قال يريد عليّاً . فتقدم كل من عثمان بن عفان وعلي بن أبي طالب رضي الله عنهما

---

[١] إبن قتيبة ، الإمامة والسياسة ، ج١ ، ص٢٠ .

.. وعقد ابن عوف بينهما حواراً أمام الحضور وبإشرافه شخصياً بعد أن رضيا به حَكَماً بينهما[1] . . ويبدو وكأنها أول مناظرة سياسية في تاريخ الفكر السياسي في الإسلام – بل في تاريخ الإنسان – بين زعيمين كبيرين من زعماء الأمة الإسلامية والتي كانت نتيجتها مبايعة عثمان على الخلافة .

والمؤلف – هنا – يؤكد أنه من غير اللائق مقارنة الإسلام بالأنظمة الرأسمالية أو الاشتراكية أو نحوه ، إلا أنه ومما يستهوي اهتمام الكثير من المراقبين المناظرة الرئاسية الأمريكية The American Presidential Debate التي تعقد بين مرشحين متنافسين على كرسي الرئاسة ليتم ترجيح أحدهما على الآخر ، ولكن يخطئ من يذهب بعيداً ليجعلها شأناً فريداً من نوعه لا ترقى إليه الأنظمة السياسية الأخرى ولا تعرفه الأمم الغابرة أو الحاضرة إلا المجتمعات الديمقراطية الغربية .

ومن الممكن ملاحظة وجود مؤسسات برلمانية إسلامية في الوقت الحاضر ذات وظيفة أوسع من الناحية الرقابية وصنع القرار ونحوه في الدولة مثل ما هو موجود في مجالس الشورى ومجالس الشعب ومجالس الأعيان وما شابهها من مسميات ، والتي يفترض فيها أن تقوم بأعمال مهمة منها الآتي : –

---

[1] إبن كثير ، البداية والنهاية ، ط١ ، ج٧ ، ص ص ١٤٤ – ١٤٧ .

١- تقييم نشاطات الأجهزة الحكومية دورياً وموافاة الحاكم بتقارير دورية .

٢- مشاركة الحاكم في صنع القرارات الخاصة بالحكم والإدارة .

٣- تقديم النصح والمشورة للحاكم عند اللزوم .

٤- ممارسة ضوابط رقابية على تصرفات الحاكم وموظفيه في مختلف أجهزة الدولة .

٥- الاطلاع على كيفية توظيف بنود الميزانية العامة المنصرم للتأكد من سلامة تنفيذها وتحقيقها لأهدافها .

٦- مناقشة الميزانية العامة الجديدة والموافقة على كيفية إعدادها وإقرارها للتنفيذ .

٧- مناقشة السياسة العامة الداخلية والخارجية والاتفاقات والمعاهدات التي تنوي الحكومة عقدها وذلك للموافقة عليها وإقرارها .

٨- مناقشة مشاريع الأنظمة الداخلية والتي لا ينبغي تنفيذها والعمل بموجبها إلا بعد موافقتها عليها وإجازتها .

هذا ، ومما يدخل في اختصاصات أهل الشورى – أيضا – محاسبة رئيس الدولة وغيره من كبار موظفي الدولة مثل الأمراء والوزراء . فالشورى تعطي الأمة الحق في الإشراف على إدارة

شؤونها والرقابة عليها ، وهي تمثل ضمانه أساسية تحول دون الانحراف في استعمال السلطة [1].

وفي إمكان من يرغب في المزيد من المعلومات عن هذه الأجهزة الاطلاع على أنظمتها مثل نظام الشورى في المملكة العربية السعودية ، أو نظام مجلس الأعيان والنواب الأردني ، أو نظام مجلس الشورى المصري . ولقد أصبحتْ هذه المجالس وأمثالها بارقة أمل لشعوبها المسلمة الذين يتمنون على الله أن تصل في المستقبل القريب إلى المستوى اللائق بها لتصبح بالفعل قوةً شرعيةً تحمي حقوق الأمة وحريتها وكرامتها .

**رقابة عامة :** General Control

فيقصد بها **إشراف الأمة أفراداً وجماعاتٍ على نشاطات الراعي ومعاونيه وهي رقابة شعبية عامة على أعمال الدولة الإسلامية وذلك تمشياً مع وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وبناءً على أن المؤمنين بعضهم أولياء بعض** . ويدخل هذا ضمن باب الاحتساب ولكنه احتساب اختياري وتطوعي وشخصي مقبولٌ شرعاً ما دام في إطار الفطرة السليمة والخلق الفاضل والهدف الصالح والمصلحة العامة المشروعة . والتاريخ السياسي الإسلامي يكتظ بالشواهد الرائعة كأمثال لهذا النوع من الرقابة

---

[1] اللحياني ، الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي ، ص ١٦٢ ، نقلا عن محمد أبي فارس : النظام السياسي في الإسلام ، ص ١٢٦ ، والحكيم : الرقابة على أعمال الإدارة ، ص ٢٠١ .

الشعبية . فلقد كان الخلفاء الراشدون يطلبون من الرعية التعاون معهم في بناء دولةٍ إسلاميةٍ مُثْلَى ومجتمعٍ مسلمٍ أفضل من خلال لقاءاتهم بهم وخطبهم الموجهة إليهم . . وها هو الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه يوقظ الحس الرقابي لدى الناس ويقول في خطبته الأولى بعد البيعة العامة :

" . . أيها الناس : فإني وُلِّيتُ عليكم ولستُ بخيركم . فإذا أحسنتُ فأعينوني ، وإذا أسأتُ فقوِّموني . . أطيعوني ما أطعتُ الله ورسوله ، فإذا عصيتُ الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم . . " [١]

وكأنه يلزم الناس بمراقبته ومراقبة معاونيه في الإدارة والحكم عُمّالاً ووُلاةً وأمراء وجنداً ، ويطلب منهم إن رأوا خيراً في إدارته لشؤون الحكم أن يشاركوه في المسيرة الطيبة تجاوباً وتعاوناً ونصرةً، وإن رأوا ما يكرهون فعليهم المبادرة بالتسديد والتصحيح ومعالجة الخطأ عوناً منهم له على حسن التدبير وعملاً منهم بالآية التي تأمر المؤمنين بالتعاون على البر والتقوى والوقوف في وجه الإثم والعدوان .

ثم يأتي من بعده عمر بن الخطاب رضي الله عنه ويلقي خطبته الأولى بمناسبة مبايعته خليفة للمسلمين ، وكانت قويةً وصارمةً في الوقت نفسه ، مطَمْئِنَةً لقبضة الفاروق الشديدة على

---

[١] إبن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج٢ ، ص ٣٣٢

الحق وإدارته لدفة الحكم بكل أمانـــة وإخـــلاص ، زاجـــراً الظلـــم والظالمين ومبشراً أهل العفاف والكفاف ، إذ قال فيها أيضاً :

" . . وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنـــهي عـــن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاني الله في أمركم . . " (١) .

كما يشجع رضي الله عنه الرعية على الرقابة المباشرة بقولـــه " أَحَبُّ الناس إليّ من رفع إليَّ عيوبي " (٢)

وكذلك قال عثمان رضي الله عنه في خطبته إلى الناس :

" . .فأنا أول من أتعظ . . فإذا نزلت فليأتني أشرافكم فليروني رأيهم ، فوالله لئن ردّني الحق عبداً لأستنّ بسنة العبيد . . " (٣).

ثم جاء علي بن أبي طالب رضي الله عنـــه وكـــرّم وجهـــه مخاطباً الأمة بعد مبايعتهم له :

" . . فافزعوا إلى قوام دينكم وإتمام صلاتكم وأداء زكـــاتكم ، والنصيحة لإمامكم وتعلّموا كتاب الله وأصْدقوا الحديث عن رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه ، وأوفوا بالعهد إذا عـــاهدتم وأدوا الأمانات إذا ائتمنتم . . " (٤) .

---

(١) إبن حنبل ، المسند ، ج٢ ، ص ١٨١ ( في هامشه ) .

(٢) إبن سعد ، الطبقات الكبرى ، ج٣ ، ص ٢٩٣ .

(٣) الطبري ، تاريخ الأمم والملوك ، ج٤ ، ص ٣٦١ .

(٤) إبن قتيبة ، الإمامة والسياسية ، ج١ ، ص ٥٠ .

ويظهر من هذه النصوص أن الرقابة الشعبية العامة حق يمارسه جميع أفراد الأمة الذين يعتبرون مصدراً لقوة الخليفة وسلطانه لأنها ممارسة شرعية تقوم على قوله تعالى :

**﴿ ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون ﴾ .**

الآية ١٠٤ : سورة آلا عمران .

ولهذا كان حتماً عليهم أن يتابعوا إدارة شؤون الحكم ويراقبوها بقدر الإمكان وبأسلوب مهذب بعيد عن العنف ، لا إفراط ولا تفريط، حرصاً على المصلحة العامة حتى لا تتحول الدعوة إلى تغيير (الخطأ أو الإعوجاج ) إلى تحرُّشٍ بالخليفة أو بأعوانه الموظفين فيتحول ذلك إلى فتنةٍ تضر بالناس ومصالحهم ، وتهز أمنهم واستقرارهم . . والله تبارك وتعالى قد حذّر من ذلك بقوله :

**﴿واتقوا فتنة لا تصيبنّ الذي ظلموا منكم خاصةً واعلموا أن الله شديد العقاب ﴾ .**

الآية ٢٥ : سورة الأنفال .

وتوجد عدة صور مشرقة ومشرِّفة لممارسات الرقابة الشعبية العامة في صدر الإدارة الإسلامية الأولى عندما جاء الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه ليخطب بين الناس قائلاً :

" أيها الناس . . ألا تسمعون ؟ فرد عليه سلمان الفارسي : لا نسمع . فقال عمر ولم يا أبا عبد الله ؟ فقال : إنك قسمْتَ علينا ثوباً وعليك حلة – والحلة كانت ثوبين – فقال عمر : يا عبد الله بن عمرو قال : لبيك يا أمير المؤمنين . فقال : نشدتك الله ، الثوب الذي ائتزرتُ به أهو ثوبك ؟ قال : اللهم نعم . قال سلمان : أما الآن نسمع" [1] .

ومنها أيضا ما قاله رضي الله عنه يوما وهو يخطب الناس على المنبر : " . . يا معشر المسلمين : ماذا تقولون لو مِلْتُ برأسي إلى الدنيا كذا – وميّل رأسه – فقام إليه رجل فسلّ سيفه وقال : أجل ، كنا نقول بالسيف كذا – وأشار إلى قطعه – فقال : إياي تعني بقولك ؟ قال : نعم إياك أعني بقولي . فقال عمر : الحمد لله الذي جعل في رعيتي من إذا تعوّجْتُ قوّمَنِي " [2] . .

وبعد أن تبيّن بوضوح حق الأمة الإسلامية في الرقابة على الراعي ومعاونيه في الجهاز الحكومي ، وهي قاعدة ثابتة في نظام الحكم في الإسلام ، بقي التوصل إلى معرفة طريقة ممارسة الناس لهذا النوع من الرقابة . فالأمس غير اليوم بظروفه ورجاله وأوصافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومختلف العلاقات الداخلية والخارجية . ولم يحدد الإسلام طريقة معينة ليلتزم بها الناس في هذا

---

[1] إبن قتيبة ، عيون الأخبار ، ج١ ، ص٥٥ .

[2] الطبري ، الرياض النضرة ، (مرجع سابق) ، ج٣و٤ ، ص ٣٨١ .

الأمر ، بل تركها مفتوحةً ليتم اختيار الوسيلة المناسبة للأمر المناسب في الظرف المناسب .

ومن أجل تنشيط الرقابة الشعبية العامة على ممارسة الجهاز الحكومي في الوقت الحاضر ، فإنه من الممكن اقتراح خطوات منظمة لذلك أهمها :

١- فتح قنوات للاتصال بين الجمهور ومجالس الشورى أو الأعيان أو النواب أو الأمة أو الشعب أو ما شابه ذلك من مسميات إذا لم تكن هذه القناة موجودة أصلاً في نظام التأسيس لهذه المجالس ومن خلال هذه القناة يتم تعبير الناس أفراداً وجماعات عن آرائهم والتحدث إلى ممثليهم إذا كان هناك تمثيل نيابي لكل مدينة أو محافظة أو نحوها.

٢- في حالة عدم وجود التمثيل النيابي المذكور ، يُفضَّلُ إنشاء إدارة خاصة في هذه المجالس للاتصال بالجمهور وتلقِّي آرائهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم حول أي موضوع أو مشكلة تهمهم أو تقلقهم فيرفعونها إلى المسؤول شفاهة أو كتابة دون أن يشعروا بأي مضايقات أو خوف يعيق ذلك .

٣- تسهيل عملية الاتصال وضمان حريته بفتح مكاتب ممثلة لهذه الإدارة في جميع أنحاء المدن الرئيسية للدولة

حتى يتمكن الجمهور من الاتصال والإدلاء برأيه وملاحظاته في كل ما يتعلق بشؤون الحكم والإدارة .

٤- مبادرة الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة في الدولة إلى وضع صناديق للاقتراحات والملاحظات في واجهة كل إدارة حكومية بفروعها المختلفة وتكون أمام مكتب الاستعلامات ، على أن يشرف على فرز محصلة هذه الصناديق المسؤول الأول في الدائرة لرفعها إلى الوزير المختص مع اقتراح المسؤولين للحلول التي يرونها ملائمة أو تقديم تعليقات أو تفسيرات لما تقدم به الجمهور من آراء .

٥- إيجاد طريقة إعلامية مناسبة تطمئن الجمهور على وصول ملاحظاتهم وآرائهم ، وإنها ستأخذ طريقها إلى الدراسة الفاحصة واتخاذ اللازم إزاء المناسب منها حتى لا تكون هذه الصناديق صورية .

٦- تشجيع الرقابة الجماهيرية وحثّ المواطنين على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتطبيق ذلك على نشاطات الحكم والإدارة لأن سلطة الحاكم ، وهو رئيس الجهاز التنفيذي ، ليست مطلقة في الإسلام بل مقيدة بأحكام القرآن والسنة المطهرة بحيث يخضع الحاكم ومعاونوه

والأمة بأسرها لهدي هذا الشرع الحنيف ولا يستطيع أي فريق منهم الخروج عليه أو مخالفته عامداً متعمداً .

"وليس" عيبا أن يشار إلى بعض اللفتات الدستورية المعمول بها في الغرب والتي هي أقرب ما تكون إلى روح التشريع الإسلامي منها إلى أي شيء آخر . ولا غرابة في ذلك إذا اتضح من خلال قراءة تاريخ الغرب إفلاسهم الذريع من أي قيمٍ أو أنظمةٍ سياسيةٍ إنسانيةٍ في العصور المظلمة إبّان تَسَنُّمِ الدولة الإسلامية وسيطرتها على أكثر دول العالم . ودار الزمان بدورته ولعبتْ الأسباب في تدهور الخلافة الإسلامية وشنّ الغرب هجماته ونجح في اجتثاث الدولة الإسلامية من بلاد الأندلس (أسبانيا) ، كما اغتصب عدداً من الدول الإسلامية وحكمها بقوة الحديد والنار ، وعمل على إذلال شعوبها وإضعافهم واستغلال ثرواتهم ، واستولى على التركة العلمية الكبرى التي خلفها المسلمون هنا وهناك في الجامعات والجوامع والمكتبات ودور العلم من مخطوطات وكتب في شتى ميادين العلوم والمعرفة ، ولا يزال معظمها يقْبع في المكتبات الأوروبية والأمريكية حتى هذه اللحظة وهو خير شاهد للإسلام والمسلمين . وعكف الغرب على دراسة التراث السياسي الإسلامي وأخذ ساستُه ومفكروه منه ما يناسبهم وطوروه بشكل يخدم توجّهاتهم .

وتكفي ملاحظة لجوء رئيس الحكومة – بين الحين والآخر – إلى استفتاء شعبه في بعض القرارات المصيرية عسكرياً أو اقتصادياً

أو اجتماعياً أو ما شابه ذلك . وهذا ما قام بـــه الرئيـــس الأمريكـــي السابق جورج بوش في أوائل عام ١٩٩١ م عندما أضمر في نيتـــه ضرب القوات العراقية لإخراجها من الكويت، فضلاً عـــن عـــرض قراره على برلمان الشعب الأمريكي (الكونجرس) للموافقة عليـــه أو رفضه .

إنهم يدرسون الإسلام من جانبه السياسي والإداري وينتقـــون منه ما يصلح لهم لتعزيز الديمقراطية الغربية . نعم . . لهم كـــامل الحق في ذلك لأنهم أقوياء ويبحثون دائماً عـــن الأقـــوى والأفضـــل والأصلح لتحقيق طموحاتهم . والعلم ليس حكراً لفئة دون أخـــرى أو لدين دون آخر . فهو حق مشاع للجميع كالماء والهواء ، إلا أن هناك نوعاً من الشعوب النامية ارتضتْ بوضعها واستساغتْ ذلك فرضختْ له ، وشعوب تحركتْ فوصلتْ منافسةً أو تكاد أن تكون ، وأخـــرى بدأتْ تتحرك بخطى متثاقلة ومتعثرة أحياناً ، إلا أنـــها تصـــرّ علـــى مواصلة السير والكفاح .. ومن سار على الدرب وصل . وبعد هـــذه الدراسة والتحليل فإنه من الممكن التأكيد على وجود فارقٍ كبيرٍ بيـــن المنظور الإسلامي للرقابة الإدارية والرقابـــة فـــي الفكـــر الإداري الحديث من حيث المفهوم والخصائص .

# نتائج الفصل

## The Results

إن ما يمكن التوصل إليه من نتائج بعد قراءة المحتويات السابقة عن الرقابة الإدارية في الإسلام يمثل خصائصها التي تتميز بها وهي باختصار كالآتي :

١- إن الرقابة في الإسلامية ذات طابع تعبُّديٍّ لأنها تنطلق من أمر الله عزّ وجلّ لعباده المؤمنين بأن يعبدوه ولا يشركوا به شيئاً، وأن يأمروا بالمعروف وينهوا عن المنكر ، كما تنطلق من تعليمات رسوله الكريم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه .

٢- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تنشأ أصلاً من ذات الموظف وأعماقه وأنه يستشعر وجودَ الله معه وإطّلاعَه عزّ وجلّ على كل أعماله جَلِيِّها وخَفِيِّها ، كبيرِها وصغيرِها .

٣- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية ثلاثية الأبعاد كما نصت عليها الآية الكريمة بوضوح – كما فهمها المؤلف – ومرتبة ترتيباً منطقياً: الذاتية فالإدارية فالشعبية ، الأمر الذي تتميز به عن كل تصنيفات الرقابة في الفكر الإداري الحديث .

٤- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تتسم في تطبيقها بالشمولية حيث لا تركز على فئة إدارية معينة على حساب فئة أخرى ، بل تركز على كافة منسوبي الجهاز الإداري رؤساء ومرؤوسين .

٥- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تهتم بعناصر العملية الإدارية الأربعة وهي : الهدف ، والإمكانات ( المالية والفنية والبشرية ) والأنظمة ، والأداء ، وليس على عنصر معين منها .

٦- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تحرص على تحقيق المشروعية للهدف والإمكانات والأنظمة والأداء بما يتفق مع الشرع الحنيف.

٧- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تصبح سلاحاً فعالاً لحراسة العمليات الإدارية بما يحقق مقاصد الشرع الحنيف الخمسة وهي حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال .

٨- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية لها درجة من الموضوعية وعدم التحيز أثناء ممارستها مما يكسبها قوة وفاعلية قلَّ أن توجد في الفكر الإداري الحديث .

٩- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية ذات ضوابط شرعية تمنعها من التهور والاستبداد وتنفير الموظف وتثبيطه ، وتدفعها إلى تحفيزه وتنشيطه مثل التيقن من المعلومات ، وحسن الظن بالموظف ، والتدرج في الردع عند حدوث الخطأ ، وعدم المغالاة في العقوبة، ووضع الأمور في نصابها بحيث لا إفراط ولا تفريط .

١٠- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تحرص كل الحرص علـــى ان تكون الأنظمة والتعليمات الموجهة للعمليات الإدارية صـــادرة من الشريعة الإسلامية الغراء .

١١- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تتأكد من أن النشاطات التـــي تمارسها المنشأة الإدارية وكيفية أدائها مباحة .. أي التأكد مـــن مشروعية الغاية والوسيلة معاً ، إذ لا مكان مطلقاً لعبارة ( الغاية تبرر الوسيلة ) .

## التوصيات

## Recommendations

وبعد هذا العرض السريع لمفهوم وخصائص الرقابة في الإدارة الإسلامية ونتائج الفصل ، فإن المؤلف يرى أنه توجد ضرورة ملحة لتنشيط دور الرقابة في الإدارة الإسلامية في جميع أعمال وممارسات موظفي الأجهزة الحكومية رؤساء ومرؤوسين في العصر الراهن ، وذلك من خلال توصيات عدة منها التالية :

١- الطلب من الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة بإعداد أبحاث ودراسات وبرامج مكثفة في أخلاقيات العمل الإداري من منظورٍ إسلاميٍ .

٢- تشجيع موظفي الأجهزة الحكومية بالالتحاق بدورات مكثفة في هذا النوع من البرامج على أن تكون في محاضرات أو ندوات مسائية لإتاحة الفرصة لحضور أكبر عدد ممكن من الموظفين .

٣- تعليق لوحات في كل مكتب من مكاتب أي إدارة حكومية تحمل آيةً كريمة أو حديثاً شريفاً بخطٍّ بارزٍ تشير إلى أن الله سبحانه وتعالى رقيب ومطلع على كل شيء ، فويلٌ للقاسية قلوبهم وويلٌ لهم مما يكسبون .

٤- التنسيق بين هذه الإدارات الحكومية وهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لتزويد الدوائر بالكتيبات المجانية التي تحث على الفضيلة والسلوك الحسن .

٥- تعميد خطباء المساجد والوعّاظ على ضرورة التركيز على سلوكيات الموظف وحثّه على التمسك بالأخلاق الإسلامية امتثالاً لأمر الله تعالى واقتداءً برسوله الكريم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه .

٦- توظيف وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية للمشاركة في بناء الموظف الصالح من خلال تنفيذ برامج تهدف إلى إيقاظ الضمير وتقوية الحس الإيماني لديه فيشتعل فيه جانب الخير ويخبو جانب الشر مما يجعله عنصراً بناءً في المجتمع .

٧- كما يقال للمحسن أحسنتَ ويكافأ على إحسانه ، يجب أن يقال للمسيء أسأتَ ويعاقب على إساءته فور التحقق من ذلك لأن "من أمن العقاب أساء الأدب " .

٨- الاهتمام بالحاجات الضرورية للموظف وتوفيرها له بشكلٍ يضمن إشباعه . فالموظف الحكومي الجائع أو المريض أو المحتاج لسكن أو العاجز عن الزواج ، أو من يفتقر إلى الماء أو ما شابه ذلك من الأساسيات ، قد يضعف لديه الإحساس الرقابي النابع من ذاته والذي يعزز فيه سلوكاً حسناً .

٩- ضرورة امتثال القيادات باختلاف درجاتها ومستوياتها للسلوك الحسن والتصرف الرشيد حتى تكون قدوةً صالحةً يتأسّى بها الموظف مسلكاً وتعاملاً ، لأن الفاروق رضي الله عنه أمر ولاة

الأقاليم وأمراء المناطق أن يتواضعوا ويزهدوا في ترف الحياة ليكونوا مثالاً طيباً لموظفيهم ، قائلاً لهم :

" . . وإذا رتعْتُمْ رتعوا . . " . [1]

هذا وفي الفصل العاشر يأتي موضوع التدريب وهو نتيجة حتمية للتقارير الرقابية التي يرفعها القادة والمشرفون إلى المستويات العليا والتي قد تشير إلى ضرورة عقد بعض الدورات التدريبية للموظفين الذين يحتاجون إلى إضافة معلومة أو صقل معرفة لها علاقة بالعمل وأخلاقياته .

---

[1] أنظر السنن الكبرى للبيهقي ، ط١ ، ج١٠ ، ص ١٣٥ .

# مراجع الفصل التاسع

## 9th . Chapter References


١- إبن الأثير ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، الكامل في التاريخ ، ج٢ ، بيروت : دار إحياء التراث الإسلامي ، ١٣٨٥هـ / ١٩٦٥م .

٢- ______________ ، الكامل في التاريخ ، ط٦ ، ج٢ ، بيروت : دار صادر ، ١٤١٥هـ /١٩٩٥م .

٣- إبن تيمية ؛ أحمد ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، ط١ ، بيروت " دار الأفاق الجديدة ، ١٣٠٣هـ / ١٩٨٣م .

٤- إبن الجوزي ؛ أبو الفرج ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، دمشق : دار إحياء علوم الدين ، ( د . س . ) .

٥- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج٢ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

٦- إبن سعد ؛ محمد ، الطبقات الكبرى ، ج٣ ، بيروت : دار صادر ، ١٣٧٧هـ / ١٩٥٧م .

٧- إبن عبد ربه ؛ أبو عمر أحمد بن محمد ، كتاب العقد الفريد ، شرح وضبط : أحمد أمين وآخرين ، ط٢ ، ج١ ، القاهرة : مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، ( د . س . ) .

٨- إبن قتيبة ؛ أبو محمد عبد الله ، الإمامة والسياسة ، تحقيق : طه محمد الزيني ، ج١ ، القاهرة : مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع ، ( د . س . ) .

٩- إبن كثير الحافظ أبو الفداء ، البداية والنهاية ، ط١ ، ج٧ ، بيروت : دار المعارف ، ١٩٦٦م .

١٠- إبن ماجة ؛ الحافظ أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، صحيح سنن ابن ماجة ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط١ / ج١ ، الرياض : مكتبة العربي لدول الخليج ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٦م .

١١- أبو سن ؛ أحمد ، الإدارة في الإسلام ، ط٣ ، الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

١٢- أبو فارس ؛ محمد ، النظام السياسي في الإسلام ، ط٢ ، عمان : دار الفرقان ، ١٤٠٧هـ ,

١٣- أحمد ؛ حسب الرسول ، الإدارة العامة في الإسلام : الأصول والتطبيق ، ط١ ، جدة : دار التوزيع للطباعة والنشر ، ١٤١٦هـ/ ١٩٩٦م .

١٤- الأغبش ؛ محمد الرضا عبد الرحمن ، مبادئ وأهداف التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة ، ط١ ، القاهرة : مطبعة دار إحياء الكتب العربية ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م .

١٥- بديوي ؛ عبد العزيز خليل ، القضاء في الإسلام وحماية الحقوق ، ط١ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٠م .

١٦- البروسوي ؛ إسماعيل حقي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، تحقيق محمد علي الصابوني ،ط٢ ، ج١ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .

١٧- البغوي ؛ أبو محمد الحسين بن مسعود ، تفسير البغوي ، تحقيق : خالد العك ومروان سوار ، ط٢ ، ج٢ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

١٨- البيهقي ؛ أبو بكر أحمد بن الحسين ، السنن الكبرى ، ط١ ، ج١٠ ، الهند : مطبعة مجلس دائرة المعارف ، ١٣٥٥هـ .

١٩- الترمذي ؛ أبو عيسى بن سورة ، الجامع الصحيح : سنن الترمذي ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، ط١ ، ج٣ ، القاهرة: دار الحديث ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

٢٠- الحكيم ؛ سعيد عبد المنعم ، الرقابة على أعمال الإدارة ، ط١، ( د . م . ) : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

٢١- الخازن ؛ علاء الدين علي بـــن محمـــد البغـــدادي ، تفســـير الخازن، ج٤ ، القاهرة : دار الكتب العربية الكبرى ، (د . س.).

٢٢- خطاب ؛ محمود شيت ، الفاروق القائد ، ط٢ ، بـيروت : دار مكتبة الحياة، ( د . س . ) .

٢٣- الرازي ؛ الإمام محمد ، تفسير الفخـــر الـــرازي ، ج١٦ ، بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيـــع ، ١٤١٠هـــــ / ١٩٩٠م .

٢٤- السجستاني ؛ سليمان بن الأشعث ، سنن أبي داود ، ط١ ، ج٣ و ج٤ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٨٨هـــــ / ١٩٦٦م .

٢٥- السواط ؛ طلق عوض الله ، سندي ؛ طلعت عبـــد الوهـــاب ، الشريف ؛ طلال مسلط ، الإدارة العامة : المفاهيم – الوظائف – الأنشـــطة ، ط١ ، جـــدة ، دار النوابـــغ للنشـــر والتوزيـــع ، ١٤١٦هـــ.

٢٦- السيوطي ؛ عبد الرحمن بن الكمال جمال الدين ، كتاب الدرر المنثور فـــي تفســـير المـــأثور ، ج٤ بـــيروت : دار الفكـــر ، ١٤١٤هـــ / ١٩٩٣م .

٢٧- الشوكاني ؛ محمد بن علي ، فتح القدير ، ج٢ ، بـــيروت : دار المعرفة ، ( د . س . ) .

٢٨- الصنعاني ؛ الحافظ أبو بكر عبد الرزاق بن همام ، المصنف، تحقيق : عبد الرحمـــن الأعظمـــي ، ط٢ ، ج١١ ، بـــيروت : المكتب الإسلامي ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

٢٩- الضحيان ؛ عبد الرحمن إبراهيم ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط٢ الرياض : دار عالم الكتب للنشـــر والتوزيـــع ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٣٠- الطبري ؛ أبو جعفر محمد بن جرير ، تاريخ الأمم والملـوك ، ج٢ ، القاهرة : المكتبة التجارية الكبرى ، ١٣٥٨هـ .

٣١- ـــــــــــــــــــ ، تاريخ الأمم والملوك ، ج٤ ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٦٣م .

٣٢- ـــــــــــــــــــ ، الرياض النضرة في منـــاقب العشرة ، ط١ ، ج١ و ج٤ ، بيروت : دار الكتـــب العلميـــة ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤م .

٣٣- عبد الواحد ؛ مصطفى ، شخصية المسلم في القرآن والسـنة ، ط٧ ، جدة : دار البيان ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤ م .

٣٤- العيني ؛ بدر الدين أبو محمد محمود بن أحمد بـــن موســـى ، عمدة القاري شرح صحيح البخـــاري ، ج٢٢ ، القـــاهرة : دار الفكر ، ( د . س . ) .

٣٥- الفراء ؛ أبو يعلى محمد الحسين ، الأحكام السلطانية ، صححه وعلق عليه : محمد حامد الفقي ، ط٢ ، القاهرة : شركة مطبعة ومكتبة البابي الحلبي ، ١٣٨٦م / ١٩٩٦م .

٣٦- الكاندهلوي ؛ محمد يوسف ، حياة الصحابة ، ط٢ ، ج١ ، دمشق : دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

٣٧- اللحياني ، سعد بن حمدان ، الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي ، بحث رقم ٤٣ ، ط١ ، جدة : البنك الإسلامي للتنمية ، ١٤١٧هـ / ١٩٧٧م .

٣٨- الماوردي ؛ علي بن حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط١ ، القاهرة : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣م .

٣٩- مدكور ؛ محمد سلام ، معالم الدولة الإسلامية ، ط١ ، الكويت: مكتبة الفلاح ، ١٤٠٣هـ .

٤٠- المزيد ؛ صالح فهد ، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم ، ط٢، الرياض : العبيكان للطباعة والنشر ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م.

٤١- مسلم ؛ أبو الحسين بن الحجاج ، مختصر صحيح مسلم ، اختصار : محمود ياسين بن عبد الله ، ط١ ، ج١ ، بيروت : دار الفكر ، ١٤١١هـ / ١٩٩١م .

٤٢- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط١ ، ج٢ ، الكويت : الدار الكويتية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

٤٣- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط٢ ، بيروت : دار الفتح للطباعة والنشر ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

٤٤- المنفلوطي ؛ أحمد عبد العظيم محمد ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإدراي ، سلسلة إسلاميات رقم (٢٠) ، القاهرة : المؤسسة العربية الحديثة ، ( د . س . ) .

٤٥- النووي ؛ أبو زكريا يحيى بن شرف ، رياض الصالحين ، تحقيق : عبد العزيز رباح وأحمد الدقاق ، ط٣ ، دمشق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٤٦- النيسابوري ؛ أبو الحسن مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ط١ ، إستنابول : المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٧٤هـ / ١٩٥٥م .



# الفصل العاشر

# التـــدريـــب

# Training

﴿ . . وقُلْ ربي زِدْني علماً ﴾

من الآية ١١٤ : سورة طه .

## تمهيد : Preface

في الفصل السابق كان الحديث عن الرقابة من منظورٍ إسلاميٍّ على تصرفات الموظفين رؤساء ومرؤوسين ، أما في هـذا الفصـل يبرز دور التدريب كأحد وظائف الإدارة الأساسية بحيـث لا يمكـن تحسين أداء الموظف أو زيادة مهاراته أو صقل معارفه والارتقـاء بمستواه كماً ونوعاً إلا عن طريق التدريب .. وسوف يتـم تغطيـة الفقرات الآتية : -

١- مفهوم التدريب .

٢- أهدافه .

٣- وسائله . . مع شرح نموذجٍ نبويٍ له .

٤- آداب التدريب والمتدرب في الإسلام .

وفي نهاية الفصل يأتي عرضٌ لمراجعه .

**مفهوم التدريب : Training Concept**

يرى المؤلف أن **التدريب عملية إدارية تسعى إلى زيادة مهارات الموظف ومعلوماته كمّاً ونوعاً من أجل رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته وتوسيع مداركه في مجال عمله** . والإسلام حرص على طلب العلم واعتبره فريضةً على كل مسلمٍ ومسلمةٍ ، والعلم هو البداية الرئيسية لأي نوعٍ من أنواع التدريب في حياة الموظف المسلم . ويكتسب الموظف قوته وكفاءته في عمله من خلال البرامج التعليمية والتدريبية الضرورية المناسبة والمعدة إعداداً جَيداً . ولهذا يصبح معيار الأفضلية بين الموظفين واضحاً ومعلناً إذ أن المؤمن القوي خيرٌ عند الله وأفضل من المؤمن الضعيف واليد العليا خيرٌ من اليد السفلى وفي كلٍّ خير .. حسب ما ورد في الأحاديث الشريفة .

إن الإلمام التام بتقنية المعلومات ومختلف برامجها المتطورة وشبكة الإنترنت العالمية وما شابهها يعتبر واجباً على كل مسلمٍ ومسلمةٍ باعتباره عِلماً مفيداً أمر به الشرع الحنيف . وفي رأي المؤلف يبدوا أن هذا المطلب فرض عينٍ على كل موظفٍ حكوميٍ إن لم يكن على كل مواطنٍ باعتبار الراعي ومعاونيه في مختلف الأجهزة الحكومية مسئولين عن رعاية وخدمة الرعية والعناية بهم كمّاً ونوعاً، أداءً للأمانة الملقاة على عواتقهم وبأقل تكلفة مالاً ووقتاً وجهداً إذ لا سبيل للتحرر من أسر الروتين الممل والأوراق المطلوبة بتكرار عجيب ، بدون حيازة تقنية المعلومات وحسن استغلالها .

ولا يمكن أن يصبح الموظف قوياً دون تحصيله لمجموعة من المعارف التي يحتاجها وذات العلاقة بما يقوم به من مهام فينعكس ذلك على أدائه وإنتاجيته .

لقد اهتم الدين الإسلامي بعملية التدريب اهتماماً كبيراً عن طريق اهتمامه بالعلم والحث عليه وتكريم العلماء درجات تليق بمستوياتهم إذ يقول الحق تبارك وتعالى :

**﴿ .. وقل ربي زدني علما ﴾**

من الآية ١١٤ : سورة طه .

**﴿ يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات . . . ﴾**

من الآية ١١ : سورة المجادلة .

وبهذا أصبح التدريب مطلباً إسلامياً ، والاستجابة إليه عبادة، والإخلاص في إعداده والاستفادة من برامجه تقرباً إلى الله سبحانه وتعالى وزلفى .

**(٢) أهداف التدريب :**

من أهم الأهداف التي يسعى التدريب الإداري في الإسلام إلى تحقيقها الآتي : -

١- تعليم الموظف وتبصيره بما يحتاجه من مهارات ومعرفة يحتاجها في عمله ، وأن هذا يجعله متميزاً على من دونه في هذه المهارة أو المعرفة . . والمولي عز وجل يقول مستنكراً :

﴿. . . هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾

من الآية ٩ : سورة الزمر .

والجواب معروفٌ مسبقاً وهو : لا يستوون .

٢- تمكين الموظف من أداء مهام عمله أداءً متقناً كما أشار إلى ذلك المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه في قوله:

( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ) .

٣- تشجيع الموظف على أن يقوم بعمله خير قيامٍ أملاً في تحسين سجل حسناته عند خالقه عزّ وجلّ الذي يقول :

﴿ . . . إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً ﴾

من الآية ٣٠ : سورة الكهف .

٤- القضاء على المشاكل الإدارية أو الفنية التي تعترض العمل أو التخفيف منها من أجل تسهيله وتيسيره استجابة لدعوة الرسول عليه الصلاة والسلام الذي يقول :

( يسّروا ولا تعسّروا وبشّروا ولا تنفّروا ) . [1]

وبالتغلب على العقبات الإدارية أو الفنية أو كليهما يصبح الأداء الإداري ميسّراً وتعامل الجمهور معه سهلاً .

---

[1] الزبيدي ، مختصر صحيح مسلم ، ط٥ ، ج١ ، ص ٣٩ ، حديث رقم ٦٣ .

٥- إيجاد تعاونٍ جماعيّ فعّالٍ بين الموظفين وتنشيطه نتيجة توافر المهارات والمعلومات بينهم بشكلٍ يكمل بعضها بعضاً وأن هذا التعاون مطلوبٌ شرعاً لقوله تعالى :

**﴿ وتَعاونوا على البر والتقوى ولا تَعاونوا على الإثم والعدوان . .﴾**

من الآية ٢ : سورة المائدة .

والقرآن الكريم يزخر بآياتٍ تدرّب المؤمنين على السلوك الفاضل والتقوى وحُبّ الخير والعمل الصالح ومن الصعب جداً جمع كل هذه الآيات في هذه الفقرة ولكن يمكن الإشارة إلى بعضها التي تجمع بن حاستي السمع والبصر لتشدَّ انتباه المستمع وتعرض أمامه صورةً حيّةً مثل قوله تعالى :

**﴿ مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثلِ حبّةٍ أنبتتْ سبْعَ سنابلَ في كل سنبلةٍ مائة حبّةٍ والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم ﴾**

من الآية ٢٦١ : سورة البقرة .

وأسلوب الانتباه في قوله تعالى :

**﴿ وأما من خفّتْ موازينه فأمّهُ هاوية . وما أدراك ما هية . نار حامية ﴾**

الآيات ٨-١١ : سورة القارعة .

وأسلوب استفهامٍ إقراريٍّ مثل أن ينهي الموضوع باستفسارٍ يريد بـــه الإقرار مثل قوله تعالى :

﴿ قل أرأيتم إن أصبحَ ماؤكم غَوْراً فمن يأتيكم بماء معين ﴾*

الآية ٣٠ : سورة الملك .

﴿ أليس ذلك بقادرٍ على أن يحي الموتى ﴾*

الآية ٤٠ : سورة القيامة .

﴿ أليس الله بأحكم الحاكمين ﴾*

الآية ٨ : سورة التين .

( . . . ومثل الجليس الصالح كمثل صاحب المسك إن لـــم يصبْــك شيءٌ منه أصابك من ريحه . ومثل جليس السوء كمثل صاحب الكير إن لم يصبْك من سواده أصابك من دخانه ) .[١] كذلك تحـــدث عـــن المؤمن الذي يقرأ القرآن وشبهه بالأترجة ريحـــها طيـــبٌ وطعمـــها طيبٌ، والذي لا يقرأ القرآن كالتمرة طعمـــها حلـــوٌ ولا ريـــح لـــها والمنافق الذي يقرأ القرآن . . وهكذا .

ثم ينتقل عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه إلى التدريـــب الميداني ويأخذ المغتابين إلى جيفة حمارٍ ويقول لهما : ( اِنْزِلا . فَكُلَا

---

* المطلوب عند سماع هذه الآيات هو الإجابة بـــ " بلى . وأنا على ذلك من الشاهدين " كجواب للآية أو لجـــزء من الآية يبدأ بـــ " أليس " والإجابة بـــ " لله رب العالمين " كجواب لما يبدأ بـــ " فمن " أو " مـــن " ولذلـــك علاقة بالله تعالى .

[١] السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٥ ، ص١٦٦ ، ص ١٦٦ – حديث رقم ٤٨٢٩ .

من جيفة هذا الحمار ) فيستغربا فيقول لهما : ( فما نِلتُما من أخيكما آنفاً أشدُّ أكلاً منه )[١] إشارةً إلى أنهما اغتابا أخاً لهما في الدين .

**(٣) وسائل التدريب : Training Instruments**

إن هناك وسائل عديدةً للتدريب كالمناقشة الجماعية والندوات والاجتماعات وحضور المؤتمرات والدورات العلمية والبرامج التي تقوم بها المدارس والمعاهد والكليات الداخلية والخارجية وغير ذلك . . وإن اهتمام الإسلام بتنمية قدرات الموظف على القيام بمهام عمله على الوجه المطلوب تجسّد منذ فجر الإسلام بعناية النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بمن يستعملهم عمالاً وقضاةً وأمراء لخدمة المسلمين ، فقام بتدريبهم من خلال إسداء النصح والإرشاد والتوجيه السديد لهم أفراداً وجماعاتٍ .

ولقد اتبع الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أساليب راقيةً جداً للإيضاح تعتبر من وسائل التعليم التي لم يعرفها الفكر الحديث إلا في القرن العشرين منها على سبيل المثال وليس الحصر . . الآتي :-

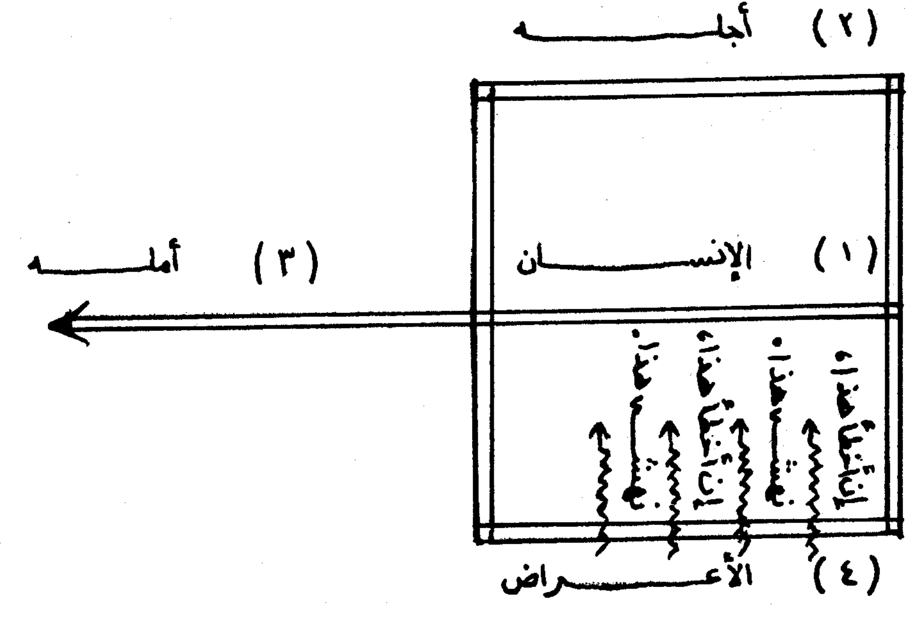
فعن ابن مسعود رضي الله عنه قال خطّ النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه خطّاً مربّعاً ، وخطّ خطّاً في الوسط فقال : (هذا الإنسان وهذا أجله محيطٌ به – أو قد أحاط به – وهذا الذي هو

---

[١] الصابوني ، مختصر تفسير ابن كثير ، ج٣ ، ص ٣٦٦ .

خارجٌ أمله ، وهذه الخطوط الصغار الأعراض ، فإن أخطـــأه هــذا نهشه هذا ، وإن أخطأه هذا نهشه هذا ) رواه البخـــاري والـــترمذي وابن ماجة . [١]

**النموذج النبوي**




وشرح هذا النموذج النبوي وفقاً لما جاء في الحديث هو كالآتي :

The Prophet Model Explanation

١- الخط المستقيم الذي في وسط المربع يمثّل الإنسان .

٢- والمربع بأضلاعه يمثّل الأجل المحيط بالإنسان .

٣- والخط المستقيم الخارج من يسار المربع هو الأمل قريباً كـــان أو بعيداً .

---

(١) المنذري ، الترغيب والترهيب ، ج٤ ، ص ٢٤٤ .

الشكل الذي نقله المنذري مستطيل بينما الشكل أعلاه هو حسب ما جاء في الحديث نصاً ، علماً بأن هناك أشكالاً مستطيلة أخرى وردت في كتب السنة مثل : فتح الباري شرح صحيح البخاري " لابن حجر العسقلاني " ، ج١١ ، كتاب الرقاق : باب الأمل ، ص ص ٢٣٥ –٢٣٧ .

٤- الخطوط التي تخترق مربّع الأجل لتصل الإنسان من أيّ جانبٍ تمثل الأعراض كالإخفاق والمرض والعزلة وأخيراً الموت .

ومعنى الحديث الشريف بنموذجه الإيضاحي هو أن الإنسان مهّما صارع الحياة من أجل البقاء ومهّما طمح إلى تحقيق آماله فإنه لا محالة هالكٌ . وإنه بالإضافة إلى توضيح الأمل قريباً كان أو بعيداً نصب عينيه وحشد كل طاقاته لتحقيقه إلا أنه يجب أن يتذكر بأن الموت بالمرصاد عاجلاً أو آجلاً وكفى بالموت عظةً فهو قاصم الجبارين ومذل المتكبرين والمتغطرسين فالويل للمكذبين ثم الويل للغافلين .

إن الكفاءة في العمل والقدرة عليه شرطٌ من شروط الأهلية للعمل في الإسلام الذي يأمر في نفس الوقت بإحسان العمل وإتقانه وهو لا يتأتّى بدون التعلم والتدريب على يد المهرة المحسنين ، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجبٌ . فينبغي التدرّب لا لمجرد العمل على أي وجهٍ كان ، بل لإتقانه وإحسانه والاجتهاد في تجويده [١] مما يتطلب عدم الفصل بين العلم والعمل . ويروى عن معمر عن عطاء بن السائب عن ابن عبد الرحمن السلمي قال :

( إذا كنا نتعلم العشر من القرآن لم نتعلم العشر التي بعدها حتى نتعلم حلالها وحرامها وأمْرَها ونهْيَها ) .[٢]

---

[١] البنا والعناني ، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث ، ص ص ١٠٨ – ١١٠ .( بتصرف ) .

[٢] إبن همام الصنعاني ، مصنف عبد الرزاق ، ج٤، ص٤٩٣، حديث رقم ٨٦٠٤، ( منقول من المرجع السابق).

وهذا يعني أن التدريب السطحي مرفوضٌ في الإسلام لأنه يؤدي إلى نتيجةٍ سطحيةٍ غير مُجديةٍ .

إن أسلوب الوعظ الذي يمارسه العلماء في خطب الجمعة واللقاءات الموسمية يعتبر من الأساليب الراقية للتدريب الجماعي الذي يتلقاه المسلم بصفةٍ دوريةٍ لترشيد سلوكه والذي يقبل عليه المسلم إقبالاً ذاتيا كمنسك من مناسك العبادة . . فيسمع من الإمام الأحكام من كتاب الله الكريم ومن سنة رسوله الأمين عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ما يبين الحلال ويأمر به والحرام ويحذر منه ، فيستقي معلوماتٍ قد يتأثر بها فيراجع حساباته مع الخالق عزّ وجلّ و يصحّح أسلوبه في العمل والتعامل مع الآخرين .

**(٤) آداب التدريب في الإسلام Islamic Training Moralities**

للتدريب في الإسلام آدابٌ مهمةٌ ينبغي الاعتناء بها وهي صنفان . . صِنْفٌ يخص المدرب ، وآخر يخص المتدرب .

**آداب المدرِّب كثيرةٌ منها :**

١- **الخشية من الله عز وجل** : والخوف منه مما يجعل المدرِّب مخلصاً في عمله ويؤمن بأنه يتعبد الله به ويتقرّب إليه والله تبارك وتعالى يقول :

**﴿ . . . إنما يخشى اللهَ من عباده العلماءُ . . . ﴾**

من الآية ٢٨ : سورة فاطر .

٢- **الأمانة في التعليم** : وهي ألّا يكتم ما آتاه الله تعالى من العلم والمعرفة التي يجب أن يوصلها إلى المتدرب بكل وضوحٍ . . ويقول الحق عزّ وجلّ :

**﴿ ولا تلبسوا الحق بالباطل وتكتموا الحق وأنتم تعلمون ﴾**

الآية ٤٢ : سورة البقرة .

وأن يعامل المتدرِّبين بالعدل والإحسان .

٣- **نقل معلومات المعرفة إلى المتدرب بالتدريج** : وذلك على مراحل تمهيديةٍ فعاديةٍ فمهمّةٍ ثم الأهم . . وهكذا جاء الدين الحنيف وأحكامه شيئاً فشيئاً ، وهكذا علم الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الدعاة بأن يدعو الناس إلى شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله فإن استجابوا فيدعوهم إلى الصلاة ثم الزكاة والصيام وأخيراً حجّ البيت الحرام لمن استطاع إليه سبيلاً .

٤- **العمل بما يعْلم** : أي ينبغي على المدرِّب { المعلم } أن يكون قدوةً حسنةً للمتدربين { الطلاب } ، وأن يمتثل لما يأمر به وينهى عنه ، والله تبارك وتعالى يقول :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا لِمَ تقولون ما لا تفعلون . كبُرَ مقْتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ﴾ .**

الآيتان ٢-٣ : سورة الصف .

٥- **التواضع** : وهو البعد عن العُجْب والغرور الذي ينفخه الشيطان في الإنسان فيتوّهم المدرِّب بأنه أعلم الناس ، ولا يقارعه أحدٌ في علمه وتخصصه ، فيصيبه الكِبْر والخيلاء متناسياً قوله تعالى :

**﴿ . . . وماأُوتيتمْ من العلم إلا قليلاً﴾**

من الآية ٨٥ : سورة الإسراء .

٦- **الرِّفْق** : وهو أن يعطفَ على المتدرِّب ويشفقَ عليـــه ويقــدِّرَ ظروفه ويقيلَ عثْرته بعيداً عن الغلظة والتشدد ، والرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول :

**﴿ إن الله يحب الرِّفْق في الأمر كله﴾** [١] .

٧- **الكفاءة والمهارة** : وهي أن يكون مؤهلاً تأهيلاً جيداً في مجال عمله وقميناً بأن يكون مدرِّباً ولديه من المهارة ما يمكنـــه مـــن تذليل الصعب وتوضيح الغـــامض مـــن المعلومـــات للمتـــدرب فيفترض فيه الحفظ والعلم لأن فاقد الشيء لا يعطيه .

٨- **عدم الاختلاء بالمرأة** : إذا كانت هناك متدرباتٌ وجب عليه أن يفْصلَهنّ عن المتدربين ويستعين بنظام دائرة التلفزيون المغلقـــة، ولا بأس للضرورة القصوى من أن يدربـّــهن مباشـــرةً شـــرط ظهورهن بالمظهر الشرعي في لباســـهن كالتدريبـــات الطبيـــة والحاسوبية (كمبيوتر ) وما شابه ذلك إذالم تتوفرْ مدرِّبـــةٌ، أمـــا

---

[١] البخاري ، صحيح البخاري ، ج٤ ، ص ١٩٠٥ ، حيث رقم ٦٠٢٤ .

الاختلاء فلا يجوز مطلقاً إذ أن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول :

( لا يخْلوَنّ رجلٌ بامرأةٍ إلّا كان الشيطان ثالثهما ) .[1]

٩- **التأكد من فهم المتدرِّب له** : أي أن يستعمل عِدّةَ أساليب تكشف له حقيقة استيعاب الطلاب له وفهْم موضوع الدرس لكي ينتقلَ إلى الأجزاء الأخرى ، والرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه كان يختبر أصحابه بمسائل ليتأكد من فهْمهم لما بيّن مثل قوله لهم :

(إن من الشجر شجرةً لا يسقط ورقها ، وإنها مثل المسلم . حدثوني ما هي ؟ )[2]

وجواب ذلك هو النخلة .

**أما آداب المتدرِّب فأهمها الآتي :**

١- **الصدق في الرغبة للتعلم** . . أي أن تكون نية المتدرب صادقةً ورغبته قويةً في الحصول على المعلومات التي يتضمنها برنامج التدريب ، وأنه في حاجةٍ ماسّةٍ لها وإن إلحاح نبي الله تعالى موسى على الخضر عليهما السلام لينهلَ من علمه لصورةٌ واضحةٌ على رغبته الأكيدة في ذلك إذ يقول المولى جلّتْ قدرته

---

(١) إبن سورة ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، ج٣ ، ص ٤٧٤ ، حديث رقم ١١٧٣ .

(٢) البخاري ، صحيح البخاري ، ج١ ، ص ٤٦ ، حديث رقم ٦١ .

على لسان نبيه :

**﴿قال له موسى هل أتَّبعك على أن تعلمني مما عُلِّمْتَ رشداً﴾**

الآية ٦٦ : سورة الكهف .

٢- **الصبر والمثابرة في طلب العلم** . . أي على المتدرب أن يتحلّى بالجَلَدِ والاجتهاد فمن طلب العلا سهر الليالي . . ويكفي معرفة مدى صبر وإصرار نبي الله موسى على أن يتعلم من الخضر عليهما السلام عندما أخبر الله عزّ وجلّ عنهما في الآتي :

**﴿ قال إنك لن تستطيع معي صبراً . . . قال ستجدني إن شاء الله صابراً ولا أعصي لك أمراً ﴾**

الآيتان ٦٧ و ٦٩ : سورة الكهف .

وإن من علامات الصبر تجاوُبَ الطالبِ مع أستاذه وطاعته فيما يكلّفه به ويوجّهه من أجل ترسيخ المعلومات المحددة .

٣- **حسن الأدب مع المعلم واحترامه** . . أي على المتدرب أن يتخلق بأخلاق طالب العلم فيحترم معلمه ولا يقطّبُ وجهه في وجهه ، وأن يعرفَ له حقه ويلزمَ الهدوء والصمت أثناء الدرس، ولا يتحدث إلا بإذنه ، وأن لا يتسبب في إزعاج الآخرين فإن في هذا خروجاً عن معايير حسن الأدب والتوقير . . والنبي عليه والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

( ليس مِنّا من لم يجِلّ كبيرنا ويرحمْ صغيرنا ويعرِفْ لعالمنا حقه ). [1]

٤- **الجد والاجتهاد** . . أي على المتدرب أن يستذكر دروسه أولاً بأول ويحلّ الواجبات المكلف بها . وأن يعطي اهتماماً بالغاً لما يتدرب من أجله فيستفيد ويصبح قوياً في معلوماته وأقدر على أداء عمله مما كان عليه في السابق عملاً بمعنى الحديث المؤمن القويّ خيرٌ من المؤمن الضعيف .

٥- **الرجوع إلى معلِّمه عند الاستيضاح** . . أي لا يعتمد على تفسيره الشخصي فيما لا يعلم لأن الله سبحانه وتعالى يقول :

**﴿ . . . فاسألوا أهل الذِّكْرِ إن كنتم لا تعلمون ﴾**

من الآية ٧ : سورة الأنبياء .

وهذا أمرٌ شاملٌ يقضي بضرورة سؤال أهل التخصص والخبرة والعلم في حالة عدم معرفة الحكم أو للتأكد من المعلومات صحيحةً أم غير صحيحةٍ وما شابه ذلك .

٦- **احتساب التدريب لله تعالى** . . وهو أن تكون نية المتدرب {الطالب} خالصةً لله تعالى وأن يكون هدفه من تحصيل العلم خدمة دينه وأمته . ويروى عن الحسن رضي الله عنه أنه قال قال النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

---

[1] المناوي ، فيض القدير شرح كتاب الجامع الصغير ، ج٥ ، ص ٣٨٩ ، حديث رقم ٧٦٩٤ .

( من جاءه الموتُ وهو يطلب العلم ليُحْيِيَ به الإسلام ، فبينه وبين النبيين درجةٌ واحدةٌ في الجنة ). [١]

وإن هذه النية الطيبة تكسبه رضا الله تعالى حتى وإن أخفق في امتحانات دروسه .

٧- **الاهتمام بالوقت** . . أي على المتدرب عدم إضاعة الوقت فيما ليس فيه فائدة وعليه استغلاله استغلالاً كاملاً بما يعود عليه بالنفع الكبير من خلال متابعة دروسه يوماً بيوم وعدم التسويف في الاطلاع والمراجعة للمعلومات حتى لا تتراكم عليه فيملّ منها وينصرف عنها ، كما يقال : الوقت كالسيف إن لم تقطعْه قطَعك . . ويقول الشاعر البستي : [١]

**إذا مرّ بي يومٌ ولم اتخذْ يداً**

**ولم اكتسبْ علماً فما ذاك من عمري**

وبما أن الإسلام يدعو إلى الأفضل فإن أي برامج للتدريب شرقيةٍ أو غربيةٍ يجب أن تحظى بالقبول التام والدعم من جميع المستويات المؤثرة ، طالما أنها مشروعةٌ ومُعدّةٌ إعداداً جيداً للعمل على زيادة كفاءة الموظف وإتقان أدائه ، وذلك بناءً على القاعدة الفقهية التي تقول : ما لا يتمّ الواجب إلّا به فهو واجبٌ شرعاً .

---

[١] الدارمي ، سنن الدارمي ، ج١ ، ص ١٠٠ .

[١] حميس ، الشوارد ، ج١ ، ص ٢٠٩ .

هذا وفي الفصل الحادي عشر سيتم الحديث عن الخلافة كوظيفةٍ قياديةٍ عُلْيا للأمة ، والتي بدونها يصعب التكهن بحياة الشعوب المسلمة حياةً طيبةً في عصر ظهرت فيه التكتلات الدولية على اختلاف أنواعها الإقليمية والاقتصادية والسياسية .

# مراجع الفصل العاشر

## 10th . Chapter References


١- إبن حجر العسقلاني ؛ أحمد بن علي ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، إعداد : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج١١ ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

٢- إبن سورة ؛ أبو عيسى محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح هو سنن الترميذي ، ج٣ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٣- إبن همام الصنعاني ؛ أبو بكر عبد الرزاق ، مصنف عبد الرزاق ، تحقيق حبيب الرحمن الأعظمي ، ط١ ج٤ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٣٩١هـ / ١٩٧٢م .

٤- البخاري ؛ الحافظ أبو عبد الله محمد بن إسماعيل ، صحيح البخاري ، ط١ ، ج١ و ج٤ ، بيروت : المكتبة العصرية ، ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م .

٥- البنا ؛ جمال والعناني ؛ حسن صالح ، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث ، القاهرة : المعهد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣م .

٦- خميس ؛ عبد الله بن ، الشوارد ، ج١ ، الرياض : دار اليمامة للبحث والترجمة النشر ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤ .

٧- الدارمي ؛ أبو محمد عبد الله بن عبد الرحمن ، سنن الدارمي ، ج١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ( د. س . ) .

٨- الزبيدي ؛ زين الدين أحمد بن عبد اللطيف ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : إبراهيم بركة ، ط٥ ، ج١ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

٩- زين الدين ؛ أحمد بن عبد اللطيف ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : إبراهيم بركة ، ط٥ ،ج١ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

١٠- السجستاني ؛ أبو داود سليمان بن الأشعث ، سنن أبي داود ، ط١ ، ج٥ ، حمص " نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

١١- الصابوني ؛ محمد علي ، مختصر تفسير ابن كثير ، ج٣ ، دمشق : دار القرآن الكريم ، ١٣٩٦هـ .

١٢- المناوي ؛ محمد المدعو بعبد الرؤوف ، فيض القدير شرح كتاب الجامع الصغير ، ط٢ ، ج٥ ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، ١٣٩١٤هـ / ١٩٧١م .

١٣- المنذري ؛ الحافظ محمد بن زكي الدين ، الترغيب والترهيب، تعليق : مصطفى محمد عمـــارة ، ج٤ ، قطـــر : إدارة إحيـــاء التراث الإسلامي .



# الفصل الحادي عشر
# الخلافـــــة
# Caliphate

**قال عمر رضي الله عنه :**

**( من وَلِيَ أمر المسلمين فهو عبدٌ للمسلمين ، يجب عليه لهم مـــا يجب على العبد لسيِّده )**

إبن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، ص ٧٣ .

## تمهيد : Preface

لقد كان التدريب موضوع الفصل السابق " العاشـــــر " ، أمـــا الحديث في هذا الفصل فهو عن الخلافة . والخلافة موضـــوعٌ إداريٌ وسياسيٌ حيويٌ وقد يبدو لبعض الناس أنه موضوعٌ عقيـــمٌ وســـببٌ لضياع الوقت في دراسته أو مناقشته . . ولقد غابت شمس الخلافـــة الإسلامية مع انفراط عقد الأمة الإسلامية التي نجح أعداؤهـــا فـــي اختراق صفوفها وتمزيقها إلى أممٍ (دُويلات) هزيلةٍ . . وبالتالي لـــن تشرق شمس الخلافة مرةً أخرى إلا بالرغبة الحقيقية للمسلمين قـــادةً وجماعاتٍ وأفراداً في العودة إلى نظام البيت الواحد والأسرة الواحـدة . . وفي هذا الفصل سيكون مبحثان ، هما :

**المبحث الأول:**

١- مفهوم الخلافة .

٢- أهميتها .

٣- صفات الخليفة الخلقية والحكمية .

٤- أهل الحل والعقد .

٥- دور المرأة ودور غير المسلم .

٦- تعيين الخليفة .

٧- موجباتُ عزْلِ الخليفة .

**المبحث الثاني :**

١- واجبات الحاكم المسلم وحقوقه .

٢- حدود سلطاته .

٣- أعوانه .

٤- الوضع الراهن .

وفي نهاية الفصل يوجد عرضٌ للمراجع .

# المبحث الأول

## (١) مفهوم الخلافة : Caliphate Concept

وهي مشتقة من خلَف – بفتح اللام – وتعني جاء عقب فلان وحلّ محلّه ، والخلافة هي الإمامة العظمى والإمارة الكبرى ، وتختلف عن المُلْك . . وها هو أحد رواد الفكر الإداري والسياسي في الإسلام يعطي مفاهيم واضحة للمُلْكِ الطبيعي والمُلْكِ السياسي ثم الخلافة : فيقول :[1]

" المُلْكُ الطبيعي هو حَمْلُ الكافّة على مقتضى الغرض والشهوة " .

" المُلْكُ السياسي هو حَمْلُ الكافّة على مقتضى النظر العقلي في جلْبِ المصالح الدنيوية ودفْعِ المضار " .

" والخلافة هي حَمْلُ الكافّة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهم الأخروية والدنيوية الراجعة إليها إذ أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع إلى اعتبارها بمصالح الآخرة ، فهي في الحقيقة خلافة عن صاحب الشرع في حراسة الدين وسياسة الدنيا به " .

وحتى لا يُفْهَم من نصّ ابن خلدون بأنه حيَّدَ النشاط العقلي في وظيفة الحكم والإدارة للخلافة في الإسلام ، فإنه بالإمكان اقتراح مفهومٍ وسطٍ يجمع بين الصالح من هذه المفاهيم وهو : **أن الخلافة هي قيادة**

---

[1] إبن خلدون ، المقدمة ، ص ١٩١ .

**الأمة الإسلامية بمقتضى النظر العقلي الشرعي الواجب توظيفه لخدمة الدين وحراسته وإدارة مصالح الدنيا بمقتضاه تحقيقاً لعبودية الإنسان للمعبود الواحد الديان وامتثالاً لقوله تعالى :**

**﴿وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون ﴾**

الآية ٥٦ : سورة الذاريات .

والمقصود بالنظر الشرعي هو توظيف الطاقات العقلية المقيدة بالشرع الحنيف لأن الإسلام لا يدعو إلى تعطيل العقل البشري بَلْ إلى استخدامه وتطويع ملكاته لخدمة الأمة في إطار الشريعة الغراء ... هذا ما جعل الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يتهلّل بِشْراً عندما سأل معاذ الذي أرسله إلى اليمن : بِمَ يقضي ، إذا لم يجد حُكماً في الكتاب ولا في السنة ، فأجاب معاذ " اجتهد ولا آلوا" فحَمِدَ النبيُ ربَّه بأن شرح الله صدر معاذ لما يحبه الله ورسوله .

**(٢) أهمية الخلافة : Caliphate Importance**

وبما أن ولاية الناس تعتبر من واجبات الدين الذي لا يقوم إلّا بها ، فقد كان من الضروري وجود قائدٍ لكل جماعةٍ ، ويحذّر المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه من الغفلة عن ذلك أو الاستخفاف به بقوله :-

( لا يحلّ لثلاثةٍ يكونون بأرض فلاةٍ من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم ) [1].

فإذا كان الحديث الشريف لا يجيز لتجمّعٍ صغيرٍ مثل هذا – ثلاثة أشخاص – أن يتم دون أن يكون عليهم أميرٌ لتجنُّب أي شقاقٍ قد يحدث بينهم ولضمان وحدتهم، فإنه يعني بالضرورة وجوب وجود قائدٍ على التجمع الأكبر – وهو المجتمع – لضمان القيام بما أمر به الدين من خيرٍ وعدلٍ وجهادٍ وأمرٍ بالمعروف ونهيٍ عن المنكر وما شابه ذلك من نشاطات لاتتحقّق بدون ولايةٍ لها سلطة الحكم والإدارة . . وذلك هي الخلافة التي تقيم الدين وتسوس العباد والبلاد بمقتضاه .

والخلافة أصلٌ من أصول الحكم في الإسلام وهذا ما اتفق عليه معظم العلماء ، السلف والخلف إلا النزر اليسير . كما اتفقوا على " أنها من فروض الكفاية كالجهاد في سبيل الله ، وطلب العلم ، فإذا قام بتلك الفروض – أو الواجبات – من هو أهلها من الأمة الإسلامية سقط فرضها على الكافة ، وإن لم يقم بها أحدٌ كان الإثم أو الوزر واقعاً على فريقين من الأمة :

أحدهما : أهل الاختيار،أي من لهم حق أو انتخاب الخليفة .

الثاني : أهل الإمامة ، أي من تتوافر فيهم شروط الإمام أو الخليفة

وليس على من عدا هذين الفريقين من الأمة في تأخير الإمامة

---

[1] إبن حنبل، المسند ، ج٢ ، ص١٧٧ .

حرَجٌ ولا إثمٌ " [١] ، وأن هذا الاعتقاد على مسألة الخلافة على المسلمين هو لعلماء السنة والشيعة على السواء إلّا أن الشيعة أكدوا على مسألة الخلافة أو الإمامة بأن جعلوها ركناً من أركان الإسلام نظراً لأهميتها القصوى في حياة المجتمع المسلم .

**(٣) صفات الخليفة : Caliph Characters**

إن للحاكم صفاتٍ ثلاثةً خِلْقيّةٌ وخُلُقيّةٌ وأخرى حُكْميةٌ تُعَدّ شروطاً أساسيةً لقبوله كحاكمٍ شرعيٍ للبلاد ناقشها الكتّاب قديماً وحديثاً مثل الفقيه الماوردي وابن تيمية وابن القيم وغيرهم .. فمن الصفات الخِلْقية التي يمكن مناقشتها الآتي : -

١- **سلامة الحواس** من أي نقصٍ يمنع من الإمامة كسلامة السمع والبصر والعقل وخلوّها من أي أمراضٍ مستديمةٍ تكون مبرراً لبطلان الإمامة ، علماً بأن هذا لا يشمل اعتلال الشم أو الذوق اللذين لا يؤثران في الرأي والعمل .

٢- **سلامة الجوارح** من أي نقصٍ يعيق عن العمل وبالتالي يمنع الإمامة كذهاب اليدين أو الرجلين مما يسبب له عجزاً واضحاً في القيام بمهام الحكم ، وكذلك إذا أصابه تشوّهٌ يعاب به وُيزْدَرَى فتقلّ هيبته ، وبالتالي يحدث نفورٌ عن طاعته ، وهذا كله مما يمنع الإمامة .

---

[١] الصعيدي ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث ، ص ١٧٣ .

٣- **الصحة العامة** : وهي أن تكون عافيته جيدةً تعينه علـــى إدارة شؤون الحكم ، لأن معتل الصحة يفتقر إلى أهم مقومات مباشرة الأمور بنفسه ولا سيما إذا كانت علّته مســـتديمةً وتعيقـــه عـــن التفكير السليم والحركة السليمة ودراسة القضايا والبتّ فيـــها . فالحاكم المريض جعله الله تعالى في صف الأعمى والأعـوج إذ لا حرج عليه ، وقد قيل العقل السليم في الجسم السليم ، فـــهذا يوجب على الإمام أن يتمتع بصحةٍ طيبةٍ يســـتطيع بـــها القيـــام بواجبات الحكم ومقاليده .

**ومن الصفات الخُلُقية الآتي :**

١- **الإسلام** : أي يجب على الحاكم ان يكون مسلماً إذ لا ولايـــة لكافر على المسلمين لقوله تعالى :

**﴿ لا يتّخذِ المؤمنون الكافرين أولياءَ من دون المؤمنين ..﴾**

من الآية ٢٨ : سورة آل عمران .

وقوله تعالى :

**﴿ . . ولن يجعلَ الله للكافرين على المؤمنين سبيلاً ﴾**

من الآية ١٤١ : سورة النساء .

٢- **سلامة العقيدة والفكر** : أي أن الحاكم يجب أن يحمـــل فـــي أعماقه العقيدة الإسلامية الصحيحة مُبرَّأةً من أي نوعٍ من أنـواع الشرك والضلال ، وأن يكون له فكرٌ سويٌّ مستنيرٌ بعيـــدٌ كـــل

البعد عن الزيغ والتشويه والانحراف والشذوذ المعلن حتى يظل في عيون الرعية الإمام القدوة والحارس لدينهم والراعي لدنياهم والقائم على شؤونهم عقيدةً وفكراً وممارسةً . فالإمام أو الحاكم الذي يستخف بأمور الدين ويستخف علناً بالقرآن الكريم أو بالسنة الشريفة تكون عقيدته متذبذبةً وانتماؤه ضعيفاً ، ويبقى القول السائد وهو : " الشخص الذي لا خير فيه مع ربه يكون – بالأحرى – لا خير فيه مع غيره " وبالتالي فهو شخصٌ لا يؤتمن على مقدرات الأمة وخيراتها.

٣- **الرجولة الراشدة :** ويقصد بالرجولة – هنا – الذكورة إذ لا تعطى الإمامة إلى امرأة ، وهذا ليس انتقاصاً لقدْرها كما يتوهّم بعض الناس ، وإنما حفاظاً على مكانتها وصَوْناً لشرفها ومراعاةً لدورها الأساسي في المجتمع كراعيةٍ لأسرتها وخادمةٍ لبنات جنسها ، علماً بأن الإسلام قد أعطاها حقوقاً قلّ أن توجد مثلها في نظامٍ قديمٍ أو حديثٍ . وأن هذا الدور للرجل هو امتدادٌ طبيعيٌ لدوره في أسرته . . فكما هو ولي الأمر والمسؤول الأول في داخل بيته وبين أسرته ، فهو أيضاً المسؤول الأول في البيت الكبير والأسرة الكبيرة وهو المجتمع والدولة . كما أن الرجولة – هنا – مقرونةٌ بالرشد ويقصد به النُّضْج ، وهو ليس البلوغ (النضج البيولوجي ) فحسب ، وإنما يعني أكثر من هذا فهو يشمل الوعي والعقلانية في التصرفات والموضوعية في

القرارات إذ لا ولاية لصبيٍ ولا لمجنونٍ أو مَعْتُوهٍ أو من به سفهٌ أو مجونٌ .

**وأما الصفات الحُكْمية ( Behavioral Characters ) فمنها الآتي :**

١- العلم الذي يؤهله للوصول إلى سُدَّةِ الحكم بكفاءةٍ وجدارةٍ لقوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه : ( . . فإذا ضُيِّعَتْ الأمانة فانتظِرِ الساعة . قيلَ وما ضياعُها ؟ قال : إذا وُسِّدَ الأمر لغير أهله فانتظِرِ الساعة ) . [١]

وليس شرطاً أن يتوافر فيه العلم الذي اشترطه كلٌّ من الأئمة أبو حامد الغزالي والجويني والمفكر ابن خلدون ونظراؤهم حيث بالغوا في هذه الشروط وطالبوا بأن يصبح بعلمه من أهل الاجتهاد بحيث لا يحتاج إلى استفتاء غيره في الحوادث التي يتناولها ، وأن خلوَّه من هذه المرتبة في العلم تجعله مقلِّداً مما يستدعي الانتقاص من إمامته . . وإن هذا الرأي - وإن كان في فترةٍ من الفترات الماضية سائداً - لايعتبر مُجْدياً ولا عملياً في العصر الحديث نظراً لأهمية إلمامه ببعض العلوم الحديثة كالإدارة والعلاقات الدولية والدبلوماسية وأساسيات الحلال والحرام والبدع والخرافات وضرورة رجوعه إلى أهل الذكر من رجال الشورى في كل ما لا يعلمه حتى يتمكن من العمل بما يعلمه لا بما يجهله فليس أخ علمٍ كمن هو جاهلٌ .

---

[١] الزبيدي ، مختصر صحيح البخاري ، ط٥ ، ص ٣٧ ، حديث رقم ٥٤ .

٢- التفرغ للحكم مقابل أجر معلوم : وهذا يقضي بعدم اشتغاله بالتجارة بأي وجهٍ من الوجوه المباشرة أو غير المباشرة حتى لا ينشغل بها عن أحوال رعيته إذ لا تجتمع مصلحتان في قلب مسؤولٍ : مصلحة خاصة ومصلحة عامة . . وفي حال وجودهما - افتراضاً - فإن المصلحة الخاصة - عادةً - تطغى على المصلحة العامة لأن الله تعالى فطر الإنسان على حب المال والتملُّك إذ يقول عزّ وجلّ :

﴿ وإنه لِحُبِّ الخيرِ لشديدٌ ﴾

الآية ٨ : سورة العاديات .

ويقصد بالخير المال . . إن التاريخ الإسلامي في الإدارة والحكم يشهد بامتناع أبي بكر وعمر رضي الله عنهما عن ممارستهما التجارة إبّان خلافتهما وهي التي كانا يمارسانها قبل ذلك . فكيف يتأتى لأمير المؤمنين الفاروق أن يعمل في التجارة وفي نفس الوقت يمارس أعماله كخليفةٍ للمسلمين وهو الذي اعترض على خليفة رسول الله أبي بكر الصديق الجمع بين تجارته وخلافته للمسلمين . . ولما كان أجرهما (راتبهما) في الخلافة لا يكفيهما لحاجاتهما ، أجمع أهل الشورى بزيادة عطائهما بشكل يمنعهما من ممارسة التجارة ويتفرّغان لهموم الأمة وقيادتها . . وما ينطبق على قمة الهرم الإداري (الخليفة) ينطبق على وزرائه وموظفي الدولة إلى أدنى

مستوى في القاعدة . . والفقيه الماوردي يذكر حديثاً نبوياً عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وهو : ( إذا اتَّجَرَ الراعي هَلَكَتْ الرعية ) .[1] كما أن اشتغال الحاكم بالتجارة بصورةٍ مباشرةٍ أو غير مباشرةٍ فيه ضررٌ كبيرٌ لأنه يسبب فساداً خطيراً لأخلاقيات الموظفين الذين يتناولون عمليات تنظيم تجارته وإجراءاتها الجمركية والفنية والتسويقية والإدارية وما شابهها، فتأنس بها النفوس المريضة من موظفي الدولة ، فيتسابقون إلى خدمته أفراداً وجماعاتٍ وذلك سعياً لتحقيق مصالحهم الخاصة من بعده وتمكيناً لهم من العبث والفوضى والظلم والإبتزار لعامة الناس .

٣- ألّا يستنكف من تطبيق قاعدة " من أين لك هذا ؟ "[2] على نفسه ليكون قدوةً لمعاونيه من الأمراء والوزراء وكبار منسوبي الجهاز الحكومي ، وأن يخضع بلا تردُّدٍ أو غضاضةٍ إلى تسجيل " **براءة الذمة** " فيبيِّنُ لأهل الحل والعقد من أعيان البلاد ما لديه من أملاكٍ وعقارٍ وأموالٍ نقديةٍ وغيرها وذلك قبل مباشرته لشؤون الحكم حتى يتبين للجميع أنه لم يستغل سلطته كحاكمٍ في نهْبِ أموال الأمة متى ما انتهتْ فترة حكمه أو تُوفِّي ، وهذا ما عمل به الفاروق رضي الله عنه ، وما تطالب به المنظمة الدولية للشفافية في العصر الحاضر Transparency International

---

[1] الماوردي ، أدب الوزير ، ص٧١ .

[2] البرهان فوري ، كنز العمال ، ط١ ، ج٤ ، ص ٤٧٧ ، حديث رقم ١١٤٢١ .

Organization التي تركز على النقاء والنزاهة والحرص على المال العام .

٤- ألّا يكون حريصاً على الإمامة ساعياً بكل الوسائل من أجل الوصول إلى سُدّة الحكم . . لأن المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

( إنّا لا نولّي هذا الأمر ( أو العمل ) أحداً سأله ولا أحداً حرص عليه ) . [١] ولا بأس من أن يقبل الترشيح وينتظر رأي أهل الحل والعقد من كبار علماء البلاد وأعيانهم ومشائخهم وأهل الصناعة والتجارة والفكر وأرباب الحرف الكبرى حتى تتم مبايعته على كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه لإقامة الدين وسياسة الدنيا بمقتضاه والعمل بكل جهدٍ وإخلاصٍ من أجل توفير الأمن والأمان في الداخل والخارج والرخاء والازدهار في شتى مجالات الحياة التعليمية والصحية والاقتصادية والاجتماعية ونحوها .

٥- العدل والإحسان: فالعدل كالسيف والإحسان غمده . .والعدل يعني النزاهة والأمانة بما يحقق النَّصَفَةَ ونظر الحاكم إلى جميع الناس بعين المساواة وبدون تمييزٍ لقرابةٍ أو لونٍ أو عِرْقٍ أو لسانٍ أو مكانةٍ اجتماعيةٍ أو حتى دينٍ وخاصةً في الحقوق . . كما أن العدل يمنع الحاكم من كل أنواع الظلم والاستبداد

---

[١] النيسابوري ، صحيح مسلم ، ج٣ ، ص ١٤٥٦ ، حديث رقم ١٧٣٣ .

والمحاباة والمحسوبية والمجاملات في الحق ومراعاة المصـــالح الخاصة لشخصه أو لذويه وأقربائه وأنصاره بما يحلّ حراماً أو يحرّم حلالاً أو يحقّ باطلاً أو يُبْطِل حقّاً ، إذ يُفْتَرَضُ فيـــه أنـــه يخضع ويمتثل لكل ما أمر الله ورسوله به ونـــهى الله ورســـوله عنه ، وألا تأخذه في الحق لومة لائم . أما الإحسان فهو العـــامل الملطف لحدة العدل وصرامته فيترك البـــاب مفتوحـــاً لتصلـــح النفوس وتتدبر العقول وتتسع الصدور للزلّات والهفوات غـــير المقصودة والفضل لمن عفى . . ونظراً لأهمية العدل والإحسـان فإنه قد أمر الله تعالى بهما في كتابه الكريم قائلاً :

**﴿إن الله يأمر بالعدل والإحسان . . ﴾**

من الآية ٦٠ : سورة النحل .

**(٤) أهل الحل والعقد : The Elite Scholars**

هناك عددٌ من الكتّاب الأفاضل المعاصرين[١] ممن أشاروا إلى أنه لا وجود للمصطلح السياسي { أهل الحل والعقد } في الكتـــاب ولا في السنة بنصٍّ صريحٍ ، إلا أنه يتمثل في أهل الشورى الستة الـــذين حدّدهم الفاروق رضي الله عنهم . كما استخدم هذا المصطلح عـــددٌ غير قليل من العلماء والفقهاء منهم الفقيه الماوردي الـــذي سمّاهم بـــ { أهل الحل والعقد } وسمّاهم أيضاً بـــ{أهل الاختيار} الموكول إليهم

---

[١] القاسمي ، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي ، ص ٢٣٢ .

اختيار الحاكم ، وفرض عليهم شروطاً معتبرةً هي[1] :

الأول : العدالة الجامعة لشروطها – مثل الأمانة والزهد والورع والاستقامة ونحوها – .

الثاني : العلم الذي يُتَوَصَّلُ به إلى معرفة من يستحق الإمامة على الشروط المعتبرة فيها .

الثالث : الرأي والحكمة المؤديان إلى اختيار مَنْ هو للإمامة أصلح، وبتدبير المصالح أقوم وأعرف .

وأهل الحل والعقد بهذه الشروط الدقيقة هم كبار أعيان البلاد عدلاً وعلْماً وحكمةً ووجهائها من أهل الفكر والصناعة والمال وممن يميل السواد الأعظم من الناس إليهم ثقةً وطاعةً وولاءً فيمثّلون بذلك الشريحة الكبرى من الأمة في اختيار الحاكم خليفةً أو إماماً أو ملكاً أو رئيساً . وصحيحٌ أن أهل الحل والعقد المتمثلين في أعضاء مجلس الشورى الذين بايعوا الخليفة في المدينة المنورة كانوا يمثلون كافة الأمة في بقية الأمصار لأن الناس تبعٌ لأهل المدينة – كما قال الإمام مالك رحمه الله – إلا أن بيعتهم تلك كانت تعتبر البيعة الخاصة وهي مطلبٌ مهمٌّ لتحقيق البيعة العامة . أما اليوم فوسائل الاتصال والمواصلات الحديثة المتاحة لا تعذر الاعتماد على أهل الحل والعقد الموجودين في العاصمة فقط إذ لابدّ من إتاحة الفرصة لجميع كبار

[1] الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ٦ .

رجالات الدولة وأعيانها وعلمائها من كافة أقاليمها وأقطارها للاشتراك في اختيار الرئيس المناسب للدولة .

**دور المرأة : Woman Role**

هل من الطبيعي إشراك المرأة في مجلس الحل والعقد والرأي ؟

لقد نادى بذلك بعض الكتاب الأفاضل[١] مبررين ذلك باعتقادهم في أن مشاركة المرأة في الحياة العامة اجتماعيةً كانت أو سياسيةً ليست حقاً للمرأة بل هي واجبٌ عليها [٢] . كما أن هناك مبادئ إسلامية يشترك الرجل والمرأة فيها اشتراك مساواةٍ تامةٍ ، ووجّه القرآن الكريم الحديث للرجال والنساء في كل أمر من الأمور وجعل على الجنسين واجباتٍ متساويةً سبق بها الإسلام الشرائع الحديثة .[٣] صحيحٌ أن مجلس اللوردات البريطاني المكوّن من ألف عضو خالٍ تماماً من النساء حفاظاً على طابعه التقليدي ، إلا أن هناك من يرى أن الحياة السياسية الإسلامية يجب أن تكون متميزة عن النظم الوضعية وأن عدم منح المرأة حقها السياسي في اختيار الحاكم هو هضمٌ لها وإخلالٌ بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة حسب ما حددته الشريعة الإسلامية . [٤]

---

(١) الخالدي ، قواعد نظام الحكم في الإسلام ، ص ص ١٨٦-١٨٧ .

(٢) قطب ، بيعة النساء ، ص ٩٨ .

(٣) هيكل ، الحكومة الإسلامية ، ص ٤٧ .

(٤) خليل ، تولية رئيس الدولة . . . ، ص ٢٦٦ .

والحقيقة ليس من الضروري إشراك المرأة في عضوية أهل الحل والعقد والرأي الموكل إليهم اختيار الحاكم وذلك لعدم مشروعية اختلاطها بالرجال في واقع الحياة والذي بطبيعة الحال يعيقها من الحصول على معلوماتٍ كاملةٍ عمّن يُتوقّع ترشيحه ثم مبايعته . فأهل الحل والعقد والرأي يتمتعون بفرصٍ أوفر وظروفٍ أسهل في الإلمام بأكبر قدرٍ ممكنٍ من المعلومات العملية والشخصية أحياناً والعلمية عن الشخص أو الأشخاص المزمع ترشيحهم لمنصب الخلافة أو الرئاسة العليا وبالتالي اختيار الأفضل من بينهم ليتولى الأمر .. فمن أين للمرأة أن تحصل على هذه المعلومات كما ينبغي إذا كانت الفرص المتاحة لها أقل بل نادرةً في معظم الأحوال ؟ ! ثم إذا كان للرجل حق القوامة على المرأة في المجتمع الصغير { الأسرة } فماذا يمنع العلماء والمفكرين من أولي الألباب والنُّهَى من أن يكون لهم حق القوامة أيضا في الأسرة الكبيرة وهي الدولة ؟ ! إنه ليس من الممكن لها أن تختار لأنها لا تملك مقومات الاختيار الخاصة بالمعرفة التامة العلمية والعملية والشخصية للمرشحين لكرسي الخلافة ، وبالتالي فلا داعي لها أن تبايع ويكفي أن ينوب عنها الرجال المختصون بهذه المهمة ويوفروا على المرأة هموم الاختيار والمتابعة لتنصرف إلى ما هو أهم ..

أما مبايعتهن لرسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه لم تكن سياسيةً وإنما دينيةً بحتةً بدليل أن رسول الله طلب

من مبايعيه في بيعة العقبة الثانية - وكانوا ثلاثة وسبعين رجلاً وامرأتين - أن يختاروا منهم اثني عشر نقيباً وليس نقيبةً لتمثيلهم أمامه . وبما أنه لا توجد إشارةٌ في التاريخ الإسلامي بأن المرأتين قامتا أو لم تقوما بأي دور في عملية الاختيار، فإن الأرجح هو عدم قيامها بأي دور يذكر في هذا الصدد لا سيما وأن حضورها مع الوفد كان رمزياً جداً ولا يتعدى نسبة ٢٪ من حجمه وهو إشارة ضمنية تعني ترحيب نساء المدينة المنورة بالمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه واعتناق الإسلام واتباع هديه . " فالمنهج الإسلامي الذي قام على مساواة الرجل والمرأة في الإنسانية وتكاملهما في وظائف الحياة ، يرفض مساواةِ { تُماثِلُ الأندادَ ] التي سادتْ الدعوة إليها في إطار الحضارة الغربية ... فمع التساوي في الإنسانية ، تتمايز الطبيعة ، من حيث الأنوثة والذكورة ، تمايز وظيفةٍ ودرجةٍ ، لا تمايز سيطرةٍ واستبدادٍ وخضوعٍ ) . [1]

كما أن للنساء المسلمات المفكرات الحق في إبداء رأيهن في الصحف وعَبْر مذكِّراتٍ يمكن رفعها إلى أهل الشوكة والاختيار لتكون عوناً لهم وتصبح بذلك مشاركة في عملية الاختيار بصورةٍ غير مباشرةٍ . وهكذا تشترك الأمة بجنسيها الذكر والأنثى في اختيار الأفضل ليحكم البلاد ويملأها عدلاً ورحمةً .

---

[1] عمارة ، معالم المنهج الإسلامي ، ص ١٥٨ .

## دور غير المسلم : - The Non – Muslim Role

ما هو موقف المواطنين غير المسلمين من المسألة ؟ !

الرأي هو أنه من الأفضل لليهود والنصارى وغيرهم من غير المسلمين المواطنين في الدولة المسلمة أن يبتعدوا عن كل ما لا يعنيهم وألا يتجاوزوا حقوقهم المشروعة التي أعطاها لهم الإسلام وهي ضمان ممارسة حياتهم الطبيعية وأمنهم وعبادتهم ... إذ لا حاجة لرأيهم في الشخص الذي سيتولى اختياره أهل الحل والعقد والرأي في البلاد لأنه أيا كان هذا الشخص فلن يخرج عن إطار الشرع الحنيف في قيادته للبلاد والعباد بمن فيهم من غير المسلمين. أما أن يقوم اليهودي أو النصراني أو كلاهما أو غيرهما من غير المسلمين بتزكية شخص وتفضيله على آخر أو آخرين فإن ذلك شبيه بشهادة غير المسلم على المسلم وهي شرعاً غير جائزة حيث يقول المولى جلت قدرته :

﴿ ... ولن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلاً ﴾

من الآية ١٤١ : سورة النساء .

وأخيراً كفى ثم كفى للكتاب المسلمين الذين يكتبون بحماس العاطفة الدينية وبحسن نية في معظم الأوقات ليثبتوا للمجتمعات غير المسلمة التسامح السياسي في الإسلام ، فيظهروا بشطحات في كتاباتهم لا فائدة منها – مع الاحترام للرواد الأجلاء – مثل حديثهم عن حرية

المرأة وحقوقها السياسية وكذلك حقوق غير المسلمين المواطنين في الدولة الإسلامية . وهذه الكتابات أقرب ما يكون إلى استرضاء العلمانيين والغربيين الأصليين أو المقلّدين لهم وإظهار أن الإسلام يؤيدهم فيما عندهم من أفكارٍ سياسيةٍ بل وسبقهم إلى ما يدعون إليه .. وهي محاولةٌ باهتةٌ بعيدةٌ عن حقيقة الإسلام السياسي وأصالته . والإسلام كدينٍ ومنهجٍ عزيزُ المنال سامقُ الذُرَى منيعُ الحمى بالمسلمين أو بدونهم ، لأن مَنْ ضَمِنَ ذلك وتولّاه هو الكبيرُ المتعال .. الله عزّ وجلّ . كما ان غير المسلمين مجبولون على بغضهم المعلن وغير المعلن للمسلمين ، ولهذا فلا داعي من إقحامهم في مسألة اختيار الحاكم المسلم ، والله سبحانه وتعالى يقول :

**﴿ ما يَوَدُّ الذين كفروا من أهل الكتاب ولا المشركين أن يُنَزَّلَ عليكم من خيرٍ من ربكم والله يختصّ برحمته من يشاء والله واسع عليم﴾**

الآية ١٠٥ : سورة البقرة.

**(٥) تعيين الخليفة : - Caliph Nomination**

إن تعيين الخليفة في الدولة الإسلامية لابد أن يصدر من الأمة المتمثلة في أهل الحل والعقد والرأي الممثلين لسيادة الشعب الذي يستمد منه الخليفة القوة القانونية لتطبيق النظام والشرع الحنيف ، وذلك من خلال عقدٍ يتم بينهما ممثلاً في البيعة التي لها ناحيتان : الأولى خاصةٌ وتسمى الانعقاد، والثانية عامة الناس وتسمى الطاعة .

ولكن بادئ ذي بدء ، من تعيّنُ الأمة ؟ وكيف يتم اختيـــاره ؟ وهل يمكن أن يُعْهَدَ إليه بالمنصب من سلفه ؟ وكـــل هـــذه الأســئلة وغيرها لم تردْ مفصلةً في الفكر السياسي الإسلامي وذلك عن عمْـــدٍ ولحكمةٍ بالغةٍ ، وهي بقصد المرونة الضروريـــة لملائمـــة الوضـــع السياسي مع ظروف وأحوال الأمة ، والتي هـــي عرضـــةٌ للتبديـــل والتغيير عبر الزمن . وفي نفس الوقت ترك أصولاً أخلاقيةً وقواعــد سياسيةً ثابتةً لا يستغنى عنها كمعايير لازمة عنـــد قيـــام أي نظـــامٍ سياسيٍ إسلاميٍ . والدليل على ذلك واضحٌ جداً وهو عـــدم تحديـــد الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه لشخصٍ معينٍ يخلفه في إدارة شؤون الأمة . ولذلك طال الجدال في سقيفة بنـــي ســاعدة وانقسم الحضور إلى فريقين ، وكادتْ أن تكون فتنةً ولكن الله ســـلّم حتى اهتدوا إلى أبي بكر الصديق رضي الله عنه .. ولم يكن هنـــاك جدالٌ في مبايعة عمر بن الخطاب رضي الله عنه خليفةً لأن أبا بكـــر رضي الله عنه رشحه ووافق عليه كبار الصحابة { مجلس الشورى } ثم بايعه الناس . وعندما طُعِنَ الفاروق وأحس بموته طُلِبَ منه تعييـن شخصٍ معينٍ فرفض وترك أمر الخلافة شورى بين ستة نفـــر مـــن كبار الصحابة . وهكذا اجتهد أبو بكر وعَهِدَ بالخلافة إلـــى عمـــر ، واجتهد عمر ولم يعهد بها إلى أحدٍ بعينه رضي الله عنهما .. وكـــلا الاجتهادين محمودان وإشارةٌ واضحةٌ إلى مرونة نظام تعيين الحـــاكم في النظام السياسي الإسلامي .

ومما لا شك فيه أن الأمة التي تبايع شخصاً حاكماً عليها وإماماً لها ، تفعل ذلك عن ثقةٍ وقناعةٍ ورضى ، وهي – في نفس الوقت – لا تعترض إذا ما عهد هذا الشخص بالإمامة إلى شخصٍ آخر ترشيحاً أملاً في موافقة الناس عليه ومبايعتهم له .

**هذا الترتيب العجيب ! : –**

إنه ليس من باب الصُدف أو الأحداث السياسية العشوائية أن يسجل التاريخ الإسلامي تتابع الخلفاء الراشدين الذين حكموا بعد رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ثلاثين عاماً { من عام ١١ هـ حتى ٤٠ هـ } وإنما يلاحظ كل متتبِّعٍ لأحاديث رسول الله عن هؤلاء الكبار من الصحابة الأجلّاء ، وهم أبو بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم أجمعين ، أنهم وردوا بهذا الترتيب العجيب من قبل أن يتسلموا كرسي الخلافة . إن هذا لعجيب حقاً وملفتٌ للنظر ومحيِّرٌ للعقل ويدعوا إلى عمقٍ في الإيمان وزيادةٍ في اليقين حبّاً وتوقيراً لهذا النبي العظيم وتحقيقاً لنبوته عليه صلاة الله وسلامه وعلى آله وصحبه .. ونظراً لكثرة الأحاديث في هذا الصدد ، فإنه يكتفى بذكر الآتي : – (عن سمرة بن جندب رضي الله عنه أن رجلاً قال : يا رسول الله : رأيت كأن دلواً دلى من السماء ، فجاء أبو بكر ، فأخذ بعراقيها ، فشرب شرباً ضعيفاً ، ثم جاء عمر فأخذ بعراقيها ، فشرب حتى تضلّع ، ثم جاء عثمان فأخذ بعراقيها

فشرب حتى تضلّع ثم جاء علي فأخذ بعراقيها فانتشطت وانتضح عليه منها شيء ) . [1]

وهذا الحديث لا يبين ترتيبهم فحسب ، بل أيضا يشير أيضا إلى مدة خلافة كل منهم بالتقريب وهي بالتوالي سنتان وثلاثة أشهر ، وعشر سنين وستة أشهر ، واثنتا عشرة سنةً ، وخمس سنوات ومجموعها ثلاثون سنة تقريباً كما جاء ذلك أيضا في الحديث الشريف الذي يقول :

( خلافة النبوة ثلاثون سنةً ، ثم يؤتي الله الملك من يشاء ) . [2]

كما رتبهم المصطفى عليه الصلاة والسلام عندما بشر عشرةً من كبار الصحابة بالجنة قائلاً :

( أبو بكر في الجنة وعمر في الجنة وعثمان في الجنة وعلي في الجنة وطلحة في الجنة والزبير في الجنة وعبد الرحمن بن عوف في الجنة وسعد بن أبي وقاص في الجنة وسعيد بن زيد في الجنة وأبو عبيدة بن الجراح في الجنة ) . [3]

### (٦) ماذا عن التوريث في الحكم ؟ Authority Inheritance

كثير من الكتّاب المعاصرين وقفوا معارضين لمسألة التوريث في الحكم إلى الإبن أو الأخ أو أي قريب من أقرباء الحاكم في

---

[1] السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٥ ، حديث رقم ٤٦٣٧ .

[2] السجستاني ، سنن أبي داود ، ج٥ ، حديث رقم ٤٦٤٦ .

[3] إبن الأثير الجزري ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، ج٨ ، ص ٥٦١ . حديث رقم ٦٣٧١.

الدولة الإسلامية ، وقد استندوا في رأيهم هذا على أقوال وآراء بعض رواد الفكر السياسي الإسلامي وفقهائها .. كما أوردوا أدلة من القرآن الكريم وأقوالا وحكما مأثورة أعطوها تفسيراً شخصياً مجتهدين في ذلك وجزاهم الله تعالى خير الجزاء على ما قدموه من كتابات أثرت مجال الإدارة والسياسة في الفكر الإسلامي المشرق .

ومن الأدلة التي ساقها بعض هؤلاء الأساتذة الأفاضل[1] قوله تبارك وتعالى :

**﴿ وإذا ابتلى إبراهيمَ ربُّه بكلمات فأتمهن . قال إني جاعلك للناس إماماً قال ومن ذريتي قال لا ينال عهدي الظالمين ﴾ .**

الآية ١٢٤ : سورة البقرة .

وبالنظر إلى كلمة { إمام } الواردة في الآية الكريمة ، فإنها قطعاً لا تعني الإمامة السياسية التي يستدل بها الكتّاب عليها ، وإنما القرآن يفسر بعضه إذ يقول تبارك وتعالى عن إبراهيم عليه السلام :

**﴿ واذكر في الكتاب إبراهيم إنه كان صديقاً نبياً ﴾**

الآية ٤١ : سورة مريم .

إذن فالإمامة هذا يقصد بها النبوة وأنها لن تكون من نصيب الظالمين فعلاً ، ولكن الله تعالى جعلها في ذريته من الصالحين فيقول عز وجل :

---

[1] منصور ، نظام الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ص ص ٢٨٦-٢٨٧.

**﴿ فلما اعتزلهم وما يعبدون من دون الله وهبنا له إسحاق ويعقوب وكلًّا جعلنا نبياً ﴾**

الآية ٤٩ : سورة مريم .

**﴿ .. . وجعلنا في ذريته النبوة والكتاب ...﴾**

من الآية ٢٧ : سورة العنكبوت .

كما ذكر آخرون قولاً لأمير المؤمنين الإمام علـــي كـــرم الله وجهه ورضي عنه حينما أشار إليه أحد الناس أن يعـــهدوا بالإمامـــة لإبنه الحسن فيبايعه الناس على ذلك فقال :

" لا آمركم ولا أنهاكم . أنتم أبصر " . [1]

وإن هذا النص خالٍ تماماً من أي تحريم لتوريث الحكم كمـــا يلوّحُ به مستخدموه وإنما يشير إلى ترك هذا الأمر للظروف المحيطة فهو رضي الله عنه لا يأمر بأن تكون الخلافة لإبنه كما أنه لا يمـــانع في نفس الوقت أن يرى الناس يرتضون الحسن خليفةً له حيث تـــرك ذلك شورى بين الناس .

والحقيقة التي لا جدال فيها هي أنه لا يوجد دليلٌ واضحٌ مـــن القرآن الكريم أو السنة المطهرة أو أقوال الخلفاء الراشـــدين يقـــول بصراحة تحريم التوريث في الحكم أو ببطلانه . . بـــل أي قـــراءةٍ عابرةٍ للتاريخ تكشف واقع التوريث في العصرين الأموي والعباسـي

---

[1] المودودي ، الحكومة الإسلامية ، ص ٢١٢ .

.. وعلى سبيل المثال ، ها هو الخليفة عبد الملك بن مروان يخلفه إبنه الوليد ثم الإبن الثاني سليمان ثم جاء بعد ذلك الخليفة الصالح عمر بن عبد العزيز ومن بعده يزيد بن عبد الملك بعهد من سليمان بن عبد الملك ويقول الماوردي في هذا " ولئن لم يكن سليمان حجةً فإقرار من عاصره من علماء التابعين ومن لا يخافون في الحق لومة لائم هو الحجة " .[1] ويضيف الماوردي " وقد رتبها الرشيد رضي الله عنه في ثلاثة من بنيه : في الأمين والمأمون ثم المؤتمن عن مشورة من عاصره من فضلاء العلماء " .[2] وقد عرف عن هارون الرشيد بأنه الخليفة الذي كان يحجّ عاماً ويغزو عاماً كما كان ذا نفوذٍ دوليٍ وسطوةٍ عالميةٍ لأنه كان يقول للسحب عندما تلبد في السماء : "امطري حيث شِئْتِ فإن خراجك سيأتي " . ويلاحظ على ما ذكره الماوردي أن الجهشياري في مصنفه – الوزراء والكتاب – [3] أشار فيه إلى أن الخليفة هارون الرشيد عهد بالخلافة من بعده إلى ثلاثة من أبنائه وهم محمد { الأمين } وعبد الله { المأمون } والقاسم الملقب {المؤتمن } كما ذكره ابن حزم .[4] وانه بالرغم من توريث الحكم في العصرين الأموي والعباسي ، إلا أن التاريخ يثبت أن خلفاء المسلمين في ذلكما العصرين كانوا أرقى وأفضل وأشرف من ملوك وأباطرة

---

[1] الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ١٢ .

[2] الماوردي ، المرجع السابق ، ص ١٢.

[3] الجهشياري ، كتاب الوزراء ، ص ٢٦٥ .

[4] إبن حزم الأندلسي ، جمهرة أنساب العرب ، ص ٢٣ .

ورؤساء العالم المعاصر لهم والحديث لما عُرِفوا به من صلاحٍ وقوةٍ وانتماءٍ إلى دين الإسلام الحنيف وغيرةٍ عليه وعدلٍ وإنصافٍ شمل المسلمين وغير المسلمين المقيمين في كنف الدولة الإسلامية ، كما فتحوا الفتوح وفاضت ولاياتهم بالخير الوفير وازدهرت بالعلم والعلماء والعطاء المبدع في جميع ميادين الحياة فخلّفوا تراثاً علمياً خالداً لا زال المسلمون اليوم ينهلون منه كما نهل منه الشرق والغرب على السواء .

فإذا قام أي من المدّعِين المغرِضِين ليصف طبيعة توريث الحكم في خلفاء بني أمية وبني العباس بالاستبداد فإن دعواه واهية " لأن حكام الإسلام – خلفاءً أو ملوكاً – كانوا مقيدين بشريعة الإسلام، فكانوا مسؤولين عن تنفيذها والتزامها أمام العلماء والأمة . . . وحين كانوا يخالفونها كانت تحدث الاحتجاجات أو الثورات . وهذا بخلاف ملوك أو أباطرة الأمم الأخرى ، فلم يكونوامقيدِّين بأي شيءٍ ، بل كانت إرادتهم هي القانون " . [1]

ومع ذلك توجد عدة أسئلة في هذا الخصوص مثل : ألم يتغير الإنسانُ المعنيُّ بالخلافة في نهاية صدر الإسلام فتأثر بذلك وضْعُ الخلافة ؟ ما أثر التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على الوضع السياسي في العصرين التاليين الأموي والعباسي ؟ واختصاراً للوقت وتسهيلاً لعملية الانتهاء من هذا الموضوع لمناقشة موضوعات

---

[1] الريس ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث: نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم لعبد الرازق ، ص ٢٣٠ .

أخرى ، فإن جواب هذا النوع من الأسئلة هو أن أحداً سأل علي بن أبي طالب كرم الله وجهه ورضي عنه إبان خلافته فقال له : ما بال المسلمين اختلفوا عليك ولم يختلفوا على أبي بكر وعمر ؟ فقال علي: لأن أبا بكر وعمر كانا واليين على مثلي ، وأنا اليوم والٍ على مثلك – يشير إلى الوازع الديني – . [1]

وعلى أي حال ، فإن من ينادي اليوم بخلافةٍ إسلاميةٍ على غرار الخلافة الراشدة في صدر الإسلام،له خيال يكون قد نافس به خيال الشعراء الذين في كل وادي يهيمون ، وجاوز حدود المنطق والواقع . فالحكومات الإسلامية ، بلا قرآنٍ تعتز به ودينٍ تدافع عنه، هي خواءٌ في خواءٍ . .

| | |
|---|---|
| فلا انتماء لدين الله يجمعهم | ولا الرجال رجالٌ مثلما كانوا |
| مستضعَفون فلا وزناً لرأيهمُ | لولا إهانتهم للدين ما هانوا |
| كانوا صقور الحمى شُمّاً غطارفةً | واليوم فى ملتقى الأحداث غُرْبانُ |
| يا أمةً هزأتْ بالدين فانتكستْ | راياتُها وعليها الذلُّ ألوانُ |

إن المُلْكَ العضودَ الذي أعقب الخلافة الراشدة كان من نبوءات المصطفى عليه وآله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم ، وأن الفارق الرئيسي بين النظامين هو التوريث الذي هو من سمات المُلْك، أما اللقب السياسي للحاكم الأعلى للدولة فظل كما هو { الخليفة } إذ

[1] إبن خلدون ، المقدمة ، ص ٢١١ .

أن اللقب { المَلِكُ } لم يظهر في العهدين الأموي والعباسي ، ولكن ظهر فيما بعد مثل الملك الصالح في القرن السابع الهجري وهو من ملوك الدولة الأيوبية ، ثم جاء لقب سلطان كما حصل في الدولة العثمانية وكان آخرهم السلاطين عبد الحميد ثم محمد رشاد ووحيد الدين أبناء عبد العزيز خان في بداية القرن العشرين .

وبما أن الإسلام لا يهتم بمسميات الحاكم خليفةً كان أو إماماً أو أميراً أو رئيساً ، ولكن ينصبُّ اهتمامه على كيفية الحكم وعلى ضرورة حراسة الدين وسياسة الدنيا به .

وقد حافظ معظم أولئك الخلفاء والملوك والسلاطين على وظائف الخلافة الإسلامية الدينية والدنيوية ففتحوا الفتوح وحكموا أكثر من ثلث العالم ، وكانت دولة الإسلام دولةً عظمى مهابة الجانب إلى أن نخر الوهن جسد الدولة العثمانية التي انحرفتْ عن الطريق الصحيح لممارسة الخلافة وعجزتْ عن القيام بمهامها وتحمل مسؤوليتها . وأخيراً جاء أتاتورك وقرر إنهاء الخلافة العثمانية وقيام دولة تركيا الفتاة القائمة على أسس علمانية محضة .

**فترة الحكم : Authority Period**

جرى العرف في نظام الخلافة الإسلامية أن يتولى الخليفة أمور العباد والبلاد مدى الحياة ما لم يُصَبْ بمكروهٍ يعيقه من القيام بواجبات الحكم والإدارة أو يرتكبْ جُرْماً يوجب خلعه . وبما أنه لا يوجد نصٌّ صريحٌ من القرآن الكريم أو السنة الشريفة – وهما

المصدران الأساسيان لأصول الحكم في الإسلام – يحدد فترة الحكم ، وأن ذلك قائمٌ على اجتهادٍ أساسه العرف ، فإنه في الإمكان إحلال عرفٍ جديدٍ يتفق مع مصالح الناس مكان عرفٍ قديمٍ طالما أنه لا يتعارض مع الشرع الحنيف . وهذا العرف الجديد هو تحديد فترةٍ للحاكم يتفق عليها أهل الحل والعقد والرأي ويتم تثبيتها في النظام السياسي العام للأمة { دستور البلاد } كأن تكون خمس سنوات – مثل – قابلةً للتجديد أو بلا تجديد لتغييره بشخص آخر أفضل منه . وهذه هي سموُّ النظام السياسي الإسلامي وعظمتُه المتمثلةُ في عالميته ومرونته وشموليته . كما أن للحاكم الحق في ترك منصبه متى ما أراد ذلك بسببٍ أو بلا سببٍ ، ولا يجوز لأهل الحل والعقد والرأي أن يجبروه على فعل ما لا يرغب فيه لما يترتب على ذلك من إضرارٍ بمصالح العباد والبلاد . وأنه لمن الأفضل قبول استقالته والموافقة على تنصيب نائبه أو من يوصي به ، أو اختيار شخص آخر أفضل منه ليحل محله في أسرع وقتٍ ممكن نظراً لأهمية المنصب وشغله بالبديل الأمثل .

**وماذا عن مغتصب السلطة ؟**

**What About Authority by Force ?**

لقد أجاز الفقهاء[1] تنصيب الحاكم المسلم الذي يستولي على السلطة بالقهر والقوة ونادوا بضرورة طاعته لينتظم أمرُ الأمة

(1) القلقشندي ، مآثر الإنافة في معالم الخلافة ، ص ٥٨ .

وشمْلُها . . ويبدو أنه تجويزٌ شاذٌّ ويمكن أن يكون مؤقتاً وقد يكون دائماً إذا نتج عن عدم الطاعة سفْكُ دماءٍ وإشاعة الرعب والخوف بين الناس ، وعندها تكون الاستجابة له من الناس عبارة عن رفع ضررٍ أكبر بضررٍ أصغر ، وهو بلا شك فيه آثمٌ لأنه كما لا يجوز إرغام الخليفة على البقاء في منصبه من قِبَلِ أهلِ الشوكة أو عامة الناس متى ما أراد ترْكَ منصبِه ، كذلك لا يجوز قهرُ أمة بحالها وإرغامها على الاستجابة لرغبة فردٍ متغطرسٍ ليصبح بذلك أميراً ، وليس خليفة ، مثل أمير الاستيلاء . وأما ما يصوره بعض الكتاب عن إمكانية مقاومة مثل هذا الحاكم المستبد بالسلاح ويضربون أمثلة بالصحابة الأجلاء كإشهار عبد الله بن الزبير سيفه في وجه يزيد بن معاوية ، فذلك زمن له ظروفه حيث كان السلاح تقليداً شائعاً بين الناس الذين كانوا يمتشقون سيوفهم مع ثيابهم وهذا مختلف تماماً عن عصر الدبابة والقنابل العنقودية الحارقة والمدمرة وبقية الأسلحة الفتاكة ذات الدمار الشامل إذ لا يوجد أي نص في الكتاب أو السنة أو الاجتهاد يدعو إلى الدمار أو القتل والتخريب بسبب معارضة الناس لحكم فردٍ مغتصبٍ إلا إذا كان هذا المغتصب غير مسلم فموالاتُه محظورةٌ ومقاومتُه حتى النصر أو الشهادة واجبةٌ على كل مسلمٍ حتى يرضخ لأمر الله .

ولا تتم الخلافة – وليست الإمارة – إلا بالبيعة الكبرى والصغرى وعن رضا واختيارٍ والتي تنتهي شرعاً بالانعقاد والانقياد

"فلا تنعقد خلافة لمن قهر الأمة واستولى على سلطانها وأجبرها على الخضوع لأمره بالسيف لأن في ذلك هدما لقواعد نظام الحكم التي جاءت بها العقيدة الإسلامية" .[1] أما طاعة الخليفة فواجبة على كل فرد من أفراد الأمة أياً كان مسلكه . فإذا كان مسلكه صالحاً فصلاحه لنفسه وللناس أما إذا كان فاسداً ففساده على نفسه ويحرم على الناس الخروج عنه وشق عصا طاعته إلا إذا أمر بمعصية فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق .

**موجبات عزل الخليفة : - Caliph Deposition**

ومن أهم الأعراض التي توجب إقالة الخليفة وعزله وأجمع عليها فقهاء الأمة الآتي : -

١- إذا أعلن الكفر البواح وخروجه عن الإسلام أو أنكر القرآن الكريم كله أو بعضه أو هزأ بشخص الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسيرته ونبوته أو قوله أو فعله وصرح بذلك أمام الملأ .

٢- إذا هزأ بالشرع الحنيف أو بأي حكم من أحكامه وجاهر بذلك وأصر على رأيه .

٣- إذا أنكر ركناً من أركان الإسلام علناً كالصلاة والصوم والزكاة والحج .

---

[1] الخالدي ، البيعة في الفكر السياسي الإسلامي ، ص ١٧٨ .

٤- إذا منع المسلمين من القيام بشعيرةٍ من شعائر الإسلام وقصد ذلك عمداً .

٥- إذا أصيب بعلةٍ لا شفاء منها وأقعدته عن القيام بمهام الحكم وواجباته كالعمى وزوال العقل غير العارض ونحوهما .

٦- إذا تواطأ مع غير المسلمين للإضرار بالإسلام والمسلمين وهذه خيانةٌ توجب قتله لا عزله فحسب .

٧- إذا عبث بأموال المسلمين وتصرف بها كأنها أمواله الخاصة به وأنفق بسفه فيما يحقق مصالحه ومصالح ذويه وأقربائه وخاصته بما يعطل مصالح الأمة ويتسبب في فقرها وبؤسها .

٨- إذا أمر بمنكر ونهى عن معروف وحارب المصلحين وناصر المفسدين وأبطل حدود الله .

٩- إذا طلب إعفاءه من المنصب وأصرّ على ذلك فلا يجوز إلزامه بما لا يرغب فيه .

١٠-إذا رفض خضوعه للشرع ومساءلة القانون له ولأعضاء حكومته ، واستخف بسيادة الشرع الحنيف ، ووضع نفسه وأتباعه فوق القانون ، ورفض أن ينساق لما أمر الله به ورسوله فيما ثبت عليه وعلى حكومته من مخالفات توجب محاكمته ومحاسبته .

# المبحث الثاني

## (١) واجبات الحاكم المسلم وحقوقه :

## Muslim Governor's Duties and Rights

إن الحاكم المسلم لدولة الإسلام ، منفردة كما هي عليـــه الآن في مجموعة دول مجزأة ، أو متحدة كما يرجى لـــها أن تكـــون ، لا يدبر شؤون الحكم كما يشاء ، بل هناك أسس وقواعد ينبغـــي عليـــه الاهتمام بها والتمشي بموجبها وهـــي تشـــمل منظومـــة الواجبـــات والحقوق العامة التي أعطاها له وفرضها عليه الشرع الحنيـــف . . ويمكن الإشارة باختصار إلى أهمها فيما يأتي على أن يترك التفصيل للقارئ بأن يعود إلى الكتب المعنية بالأمر .

### الواجبات العامة : General Duties

إن ما يسميه الفكر السياسي الإسلامي بـــ {الواجبات} يطلق عليها الفكر السياسي الحديث بالسلطات "والواقع أن كلمة {واجبـــات} هـــي تعبير دقيق عن مفهوم الحكم في الإسلام . فالخليفة ليست له سـلطات يتمتع بها. وإنما هي واجبات ومسؤوليات يجب أن يقوم بها" .[١] وفي هذا الصدد قال عمر بن الخطـــاب لســـلمان الفارســـي رضـــي الله

---

[١] النبهان ، نظام الحكم في الإسلام ،ص ٥١٧ .

عنهما : " أَمَلِكٌ أنا أم خليفةٌ ؟ قال له سلمان إن أنت جَبَيْتَ من أرض المسلمين درهماً أو أقل أو أكثر ووضعْتَه في غير حقِّه ، فأنت مَلِكٌ غير خليفة . . فبكى " [1] .

ولقد فرضت الشريعة الإسلامية واجباتٍ عامةً علـــى الحـــاكم يجب عليه الحرص الشديد بأن يلتزم بها وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي باختصار : -

**أولا – الواجبات الدينية : - Religious Duties**

١- حفظ الدين وصيانته ونشره من خلال إيجاد مؤسسات مختصة به ودعمها كهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ومراكـــز الدعوة الإسلامية على سبيل المثال.

٢- العمل بشريعة الله عزّ وجلّ وجعلها أساسيةً والحرص على أن تكون أصل أي تقنين في الدولة أو على الأقل أن لا تتعارض مـا تحتاجه الدولة من أنظمةٍ مع روح الشرع الحنيف .

٣- إذكاء روح الجهاد في نفوس أفراد الأمة وإحياء هذا الشـــعور باستمرار في كل المناسبات على أنه واجبٌ علـــى كـل مسـلمٍ ومسلمةٍ .

٤- القدوة الصالحة في فكره وقوله وعمله وإن هذه الصفة الحميدة تُحْبِطَ مَكْرَ الماكرين الذين يسعون باستمرار لكسْبِ رضى الحاكم

---

[1] إبن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج٣ ، ص ٥٩ .

من أجل دعم مكْرهم وخُبْثهم فيصطدمون بالسلوك الصالح للحاكم ويخْنسون كما يخنس الشيطان ولا يجرؤون على المواجهة .

٥- عدم السماح لأي فكرٍ أو نشاطٍ فرديٍ أو جماعيٍ مناهضٍ لدين الإسلام .

٦- دعم الجمعيات الإسلامية الخيرية وبرامج تحفيظ القرآن الكريم وتشجيع الندوات والمؤتمرات الإسلامية واللقاءات بين علماء الأمة وشبابها .

**ثانيا – الواجبات الاجتماعية والاقتصادية :**

**Social and Economical Duties**

١- توفير الأمن والأمان والاستقرار والطمأنينة للبلاد والعباد، والذي يتمثل في تطبيق الحدود الشرعية وعدم التردد في ذلك أو الاستخفاف بها أو التعويض عنها بتشريعاتٍ وضعيةٍ تعطف على نفسية المجرم أكثر مما تعطف على ضحية جُرْمه . كما أن عليه ملاحقة البغاة والمفسدين في الأرض من أجل توفير أكبر قدر ممكن من الانضباط الداخلي في البلاد . . وهنا عليه الالتزام بالشروط التي أبداها بعض الفقهاء [١] وهي باختصار كالتالي : –

١. أن يقاتلهم بهدف الردع والتأديب لا القتل والتعذيب .

---

[١] الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ص ٥٤-٥٥ .

٢. أن يقاتلهم مقبلين وليس مدبرين إذ لا يجوز ملاحقتهم إذا فرّوا .

٣. أن لا يقتل جريحهم ولا أسيرهم .

٤. أن لا يستولي على أموالهم ولا يصادر ممتلكاتهم .

٥. أن لا يستعين بغير المسلمين على قتالهم .

٦. أن لا يتوقف عن مقاومتهم حتى يتوبوا ويعلنوا الطاعة والولاء .

٧. أن لا يدمر بيوتهم أو مزارعهم أو مصانعهم أو ما شابه ذلك .

٨. أن لا ينتقم من ذراريهم أو أقربائهم بما يمنع أو يعيق من ممارستهم لحياتهم الطبيعية .

٢- الحفاظ على ثروات الأمة وعدم العبث بأموالها والاستحواذ عليها لشخصه أو أقاربه أو التصرف بها بغير وجه مشروع ، وكذلك عدم العبث بمقدرات البلاد ومواردها الطبيعية من بترول ومعادن وأنهار وما شابه ذلك لأن هذا عبث في مال الله بغير وجه حق والرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول:

( إن رجالاً يتخوّضون في مال الله بغير حق ، فلهم النار يوم القيامة ). [1]

٣- دعم اقتصاد الأمة ومحاربة البطالة بأنواعها وتنمية العمالة المسلمة تنميةً مستنيرةً وليست عشوائيةً ومرتجلةً وإعدادها الإعداد السليم كمّاً ونوعاً .

٤- نشر العلم وتكريم العلماء وتشجيع المتعلمين وإقامة منشآت تعليمية في طول البلاد وعرضها منهجيةً وفنيةً كالمدارس والمعاهد والكليات والجامعات والتركيز على العلوم التطبيقية بما يتفق والعصر التقني الراهن .

٥- الحرص على تحقيق المساواة في تعامله مع الرعية والذي لا يتحقق إلا من خلال مساواتهم في الحقوق والواجبات وعدم التمييز بين كبيرٍ وصغيرٍ ومسؤولٍ ومواطنٍ أمام القضاء وفي الدوائر الرسمية عند تعاملهم مع الأجهزة الحكومية واعتبارهم جميعاً مواطنين متساوين إذ لا مكان للعصبية والقبلية والإقليمية والطائفية في ظل المساواة الحقيقية .

**ثالثاً – الواجبات السياسية : –Political Duties**

١- وضع كل الترتيبات اللازمة لحماية البلاد من أي اعتداءٍ خارجيٍ كإبرام معاهدات عدم الاعتداء ، والاحترام المتبادل مع

---

[1] البخاري ، صحيح البخاري ، ج٧ ، ص ٢٧ .

الدول غير المسلمة وذلك على غرار المعاهدة التي أبرمها النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه مع اليهود إبّان قدومه إلى المدينة المنورة . . وفي نفس الوقت ينبغي على الحاكم إعداد العدّة والعدد من الرجال المدربين المهيئين للدفاع عن حياض الوطن عند الضرورة .

٢- اختيار الأصلح والأكفأ للمناصب القيادية وعرض المرشح على أهل الرأي والحل والعقد للموافقة على أن يصدر الحاكم قرار تعيينه بعدئذٍ .

٣- العمل بالشورى في جميع قراراته الداخلية والخارجية ذات المساس بمصير الأمة وأحوالها وهذا ليس اختياراً بل إجبارٌ في الإسلام لأنه لا يعني فرداً بل أمةً بحالها فلا بد من إشراكها في القرار مباشرةً أو عن طريق ممثليها في مجلس الشورى ، ويقصد بالقرارات هنا السياسات العامة في الدولة وليست التنفيذية .

٤- الإشراف بنفسه على أمور رعيته ويقصد به معرفة الحاكم بأحوال الناس كأن يخرج متنكراً ليلاً ليطمئن على سير الأمور وكيفية المشاريع { مثلاً } وألا يترك الحبل على الغارب . . فاستطلاعاته الميدانية السرية تجعل من ضعاف النفوس وعديمي الأمانة العسير أن يعبثوا ، إذ أن عدم إشراف الحاكم على مثل هذه الأمور تجرئ العابثين على العبث وتقلل من شأن الصادقين

في عملهم ، كما أن الإشراف يدعوا الحاكم إلى استقبال النـــاس والاستماع إلى من لديه شكوى أو مظلمةٌ أو اقتراحٌ أو رأيٌ .

٥- بسط العدل من خلال إقامة مؤسساتٍ قضائيةٍ مســتقلةٍ تعمــل على توفيره وضمانه لجميع الناس حاكمـــاً ومحكومــاً ، كبــيراً وصغيراً ، غنياً وفقيراً ، ومدنياً وعسكرياً للإعراب فعـــلاً عــن سيادة الشرع الحنيف وخضوع الجميع له .

٦- الحرص على دعم استقلال الأمة اقتصادياً وسياسياً وعســكرياً وما شابه ذلك من خلال بناء مؤسساتٍ صناعيةٍ وفتـــح أســواقٍ استثماريةٍ وتشجيع كافة النشاطات التجارية المشروعة والعمـــل على زيادة إنتاجية الفرد ودخله ، وسياسياً عبر العلاقات السـليمة الهادفة مع الدول الأخرى وترســيخ هيبـــة الــدول وشــخصية المواطن عالمياً ، وعسكرياً عن طريق تأسيس جيشٍ قـــويٍ ذي كفاءةٍ قتاليةٍ عاليةٍ ومجهزٍ بأحدث الأسلحة التكتيكية لتعزيز الدفاع عن المواطن والوطن من أي اعتداءٍ محتملٍ .

**الحقوق العامة : General Rights**

لقد أعطت الشريعة الإسلامية حقوقاً كاملـــةً للحــاكم مقــابل واجبات الحكم التي ينوء بها كاهله . . وله من الحقوق بقدر ما يفــي من التزامات تعهد بها وأقْسَمَ على تنفيذها واحترامها أثنـــاء البيعــة الخاصة أو العامة ، ومن هذه الحقوق الآتي باختصار : -

١- السمع والطاعة في إطار الشريعة الإسلامية لأنه كما ورد في كتاب الله العزيز بأمرٍ من الخالق عزّ وجلّ بعدم طاعة السفيه والمسرف مهما كان أمره .

**﴿ . . . ولا تطيعوا أمر المسرفين ﴾**

من الآية ١٥١ : سورة الشعراء .

كما نهى المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه عن طاعة الحاكم المستهتر جهراً بالدين وغير الآبه بأحكامه الذي قد يأمر بمعصيةٍ إذ لا طاعة لمخلوقٍ في معصية الخالق .

٢- نصرته والدفاع عنه . . حيث يجب على كل مواطنٍ أن ينصر حاكمه إذا كان على الحق وما يدعو إليه هو الحقّ وأن يدفعوا دونه الأخطار حمايةً له من أي أذى أو مكروهٍ وهذا هو دليل الحب والولاء الواجب على الرعية تجاه الحاكم .

٣- تحديدُ مرتبٍ شهري معلومٍ يتقاضاه الحاكم لقاء رعايته للأمة، وما زاد عن ذلك فهو غلولٌ ، ومن غلّ يأت يوم القيامة بما غلّ به كما أخبر الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، فويلٌ لهم مما غلّتْ أيديهم وويلٌ لهم مما يكسبون .

٤- نُصّحُه بالمعروف في ما يعود بالخير على البلاد والعباد . . أي لا يجوز أمْرُهُ بمعروف أو نَهْيُهُ عن منكر بأسلوبٍ عنيفٍ أو

علني، وإنما يجب استعمال الحكمة والقول الحسن وتشجيعه كوليٍّ للأمر على فعل الخيرات وترك المنكرات، وأن نجاح الدعاة في دعوتهم له ونصحه وإصلاحه مكسبٌ للدعوة والصلاح.

٥- إبلاغه عن المخالفين ممن ولّاهم في مناصب قيادية وتزويده بمعلومات دقيقةٍ وموثّقةٍ حتى لا يخامره شك فيما ينقل إليه.. وأن هذا يأتي من باب **وتعاونوا على البر والقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان**، وإن بناء الثقة بين الحاكم والمخبرين قاعدة أساسية للتعاون ومدّه بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها ليطمئن على ممارسات من كلفهم بمساعدته على إدارة شؤون الأمة.

٦- التعاون معه ومع مساعديه وموظفي الجهاز الحكومي في كل ما يؤدي إلى صلاح الحكم وخير الأمة وذلك من خلال الالتزام بالأنظمة والتعليمات ومخاطبة المسؤولين من خلالها وعدم الإضرار بالغير من خلال الوساطة والشفاعة السيئة التي لا تحترم حقوق الآخرين، وأن التعاون مع أي جهازٍ حكوميٍ هو تعاونٌ مع الحاكم في حسن الإدارة والتنظيم.

٧- حق التعيين والعزل في الجهاز التنفيذي وحق إبرام المعاهدات والاتفاقات في كل ما يجلب النفع والخير للأمة ويدرأ عنها المفسدة والشر.

٨- احترامه وتوقيره والتأدب عند مخاطبته تعظيما لقدره ومكانته كوليٍّ للأمر فيجب عدم رفع صوت من يخاطبه أو يطلبه أو ينصحه بأمرٍ أو ينهاه عن شيءٍ مع ضرورة استعمال العبارات الطيبة والقول الحسن عند التخاطب معه . . كما يمكن تجسيد هذا الحب والتوقير من خلال تهنئته في المناسبات المعروفة كالأعياد أو عودته من سفرٍ أو شفائه من مرضٍ أو ما شابه ذلك وهذا مما يؤلف بين الرعاة والرعية ويحسن العلاقات بينهم .

٩- حق العفو العام على المذنبين غير المرتدين عن الدين أو الذين ليس عليهم حدٌّ أو حقٌّ شرعيٌّ . وفي إمكان الحاكم تحمل الحقوق الشرعية ذات الطبيعة المالية لمن ثبتَ عُسْرُه وذلك من بيت مال المسلمين ، أما عفوُه فلا يقع على من ارتدّ عن الدين أو عليه حدٌّ شرعيٌّ لأن إقامة الدين وضمان تنفيذه يعتبر من واجبات الحاكم الأساسية في الدولة الإسلامية .

## (٢) حدود سلطات الخليفة في الإسلام :

## Caliph Authority Limits

ليس للخليفة سلطاتٌ مطلقةٌ كما يظن المستشرقون الذين بنوا رأيهم هذا نتيجة بعض التصرفات الخاطئة التي ظهرتْ في حقبةٍ زمنيةٍ معينةٍ من بعض الحكام المسلمين ، وكان الأجدر بعلماء الغرب أن ينصفوا نظام الحكم في الإسلام لا أن يذمّوه بسبب سوء سلوك بعض الحكام . أن نظام الحكم في الإسلام حرم الخليفةَ من السلطة

المطلقة وحرّم عليه الاستبدادَ والظلمَ وقيّده بضوابط الشرع الحنيف . . ومن أهم الضوابط التي تحدُّ من سلطات الحاكم المسلم وترشِّدُ تصرفاته الآتي [1]: -

١- أن الخليفة يخضع للقانون ولا يتمتع بأي حصانة من دون المسلمين ، فوضْعُه من هذه الناحية لا يكاد يدانيه وضْعُ رئيس الدولة حتى في الدول الديموقراطية وهذا يتضح من خطاب أول خليفة في الإسلام أبي بكر الصديق رضي الله عنه بعد مبايعته .

٢- لا اختصاص للخليفة - كرئيس للدولة - في مجال التشريع ، لأن التشريع هو لله ولرسوله في الأصول واجتهاد الفقهاء في الفروع . . وفي هذا أكبر ضمان لشريعة الدولة . فالمسَلَّم به أن النظم الاستبدادية تقوم على أساس أن إرادة الرئيس هي القانون ، وهذا ما لم يقل به أحد من رؤساء الدول الإسلامية .

٣- لقد تضمن القرآن الكريم بعض الأسس الملزمة للخليفة ونوابه وأعوانه مثل مبدأ الشورى ، والعدل ، والمساواة أمام القانون ، وحسن معاملة غير المسلمين .

٤- يجمع فقهاء المسلمين على أن خروج الخليفة على واجباته وعلى هذه الضوابط يجيز عزله ويحل المسلمين من واجب طاعته . . وإذا عجز المسلمون في وقت ما عن خلْعِ بعض

---

(١) الطماوي ، السلطات الثلاث في الدساتير العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الإسلامي ، ص ص ٤٦١-٤٦٣ ، ( بتصرف ) .

الخلفاء الطغاة هذا لا يعني التسليم بشـرعية حكمـهم أو تـأييد باطلهم .

**(٣) أعوان الحاكم : Governor's Assistants**

وللحاكم خليفةً كان أو ملكاً أو أميراً أو رئيسـاً اثنـا عشـر عنصراً يترتب عليهم أمر إدارة شؤون البلاد وهم باختصار :-[١]

١- **القضاة :** Judges وهم الذين يحسمون بين النزاعات القائمـة ويحكمون بين المتخاصمين بما يقضي به القرآن الكريم أو السـنة الشريفة أو الاجتهاد الشرعي { رجال القضاء } .

٢- **الوزراء :** Ministers وهم الذين يساعدون الحاكم في تحمُّـل أعباء الحكم على أن يكون متَّبِعين للشرع فـي جميـع أقوالـهم وأفعالهم { رؤساء الأجهزة الحكومية } .

٣- **الأمراء :** Princes وهم من ينوبونعن الحـاكم فـي بعـض المهمات كأن يجعلهم نوابا في أمر القتال أو تدريـب الجنـد أو مفاوضين عند الحاجة أو لإدارة شـؤون المنـاطق { أمـراء المناطق } .

٤- **الكتّاب : Clerks** مثل كاتبِ إنشاءٍ وكاتبِ سرٍّ وكاتبِ دخْـلٍ وكاتبِ خراجٍ وهكذا { الأرشيف العام } .

---

[١] القنوجي ، إكليل الكرامة في تبيان مقاصد الإمامة ، ص ص ٥٨-٦٣ ، ( بتصرف ) .

٥- **المشيرون** : Consultants وهم من أهل الذكاء والعقل الراجح والرأي والحكمة ممن يحسنون الرأي عند استشارة الحاكم لـــهم {المستشارون} .

٦- **الجلساء** : Companions وهم من أعوان السلطان وحاشــيته إذ يسهل عليهم نصحه وتحذيره وإيصال معلومات صحيحة عــن حوائج الناس إذا علموا بها { حاشية الحاكم } .

٧- **العمال** : Directors وهم إما عامل قطر من الأقطار { أقليــم من الأقاليم } وإما عامل زكاة وعامل أوقاف إذ لا يستغني عنــهم الحاكم { المشرفون } .

٨- **الرسل** : Envoys / Ambassadors وهم البعـــوث الخاصــة للحاكم والذين ينقلون أفكاره إلى الآخرين في داخـــل البـــلاد أو خارجها { مندوب الحاكم أو مبعوثه أو سفيره في الخارج } .

٩- **الشُرَط** : Policemen وهم الخدم للملك أو لأحد أعوانـــه . . وهم من حفظة الأمن في البلاد { كرجال الأمن } .

١٠- **الحجاب** : Guards وهم القائمون على باب الحاكم وينظمــون عملية دخول الناس إليه { الحرس الشخصي } .

١١- **الأجناد** : Militants وهي القوة العسكرية المعدة لأمر القتـــال والدفاع عن البلاد من أي هجوم { كالجيش } .

١٢- **العُرَفاء :** Overseers وهم الرجال الملاصقون للرعية العارفون بأحوالهم ويكونون واسطة بينهم وبين الحاكم فيطلعونه على أمورهم في المدن والقرى . وهم عيون للحاكم ويعرف من خلالهم أحوال شعبه { مثل المباحث العامة } ، ومن المفروض أن لا يقتصر عملهم على إخبار الحاكم عن المناوئين لحكمه لأن هذا دورٌ سلبيٌّ ، بل يجب أن يخبروه عن أحوالهم وأسباب تذمُّرهم بكل صدقٍ وأمانةٍ وهذا هو الدور الإيجابي .

وإجمالاً ، يمكن القول بأن الحكومة الإسلامية تتألف من الأجهزة الإدارية الآتية :

١-الوزارة Ministry ٢-الإمارة Emirate

٣-القضاء Judiciary

٤- الأجهزة المتخصصة . Special Bureaus

وسيتم شرح كل جهاز في الفصول الآتية .

**الأجهزة الحكومية : Governmental Apparatus**

قسم الفقيه السياسي الماوردي الولايات المكونة لأجهزة الدولة الإسلامية إلى أربعة أقسامٍ .. هي : - (١)

---

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ١٩ .

**الأول : الولاية العامة في الأعمال العامة : -**

**General Authority for General Service**

وهي للوزراء الذين يمارسون أعمالهم نيابةً عن الخليفة بصفةٍ عامةٍ وفي كافة أنحاء الدولة .

**الثاني : الولاية العامة وفي الأعمال الخاصة :**

**General Authority For Particular Service**

وهي لأمراء الأقاليم أو المناطق حيث تكون لكل منهم ولاية عامة في الإقليم أو المنطقة التي تخصّه .

**الثالث : الولاية الخاصة في الأعمال العامة :**

**Particular Authority for General Services**

وهي لقاضي القضاة ونقيب الجيوش وحامي الثغور ومستوفي الخراج وجابي الصدقات .

**الرابع : الولاية الخاصة في أعمال الخاصة :**

**Particular Authority for Particular Services**

وهي لقاضي بلدٍ أو إقليمٍ أو مستوفي خراجه . وبالنظر إلى هذا التقسيم من الناحية الوظيفية يتبين أن الأول والثاني من الولاة لهم صلاحيات واسعة وعامة وتشمل كل النشاطات الموكلة بهم على المستويين الأول عام وهو الدولة والثاني خاص وهو الإقليم أو المنطقة . كما يتبين من الثالث والرابع ولاة يقومون بعملٍ محددٍ إلّا أن الأول أوسع إقليمياً لأنه على مستوى الدولة والثاني على مستوى

البلدة أو الإقليم فقط وبصفة عامة فإن الـــولاة فـــي التقســيمين الأول والثاني أشمل وأعم من الولاة في التقسيمين الثالث والرابع . صحيـــح أن هذه التقسيمات تكاد الآن لا ترى في واقع الدولة الإسلامية الموحدة إلا أنها صورة حية لما يعرف بالإدارة المحلية أو بنظام حكم المناطق التي تمارسه الدولة الحديثة .

## (٤) الوضع الراهن : Status Quo

إن انتهاء الخلافة بالإجهاز على الدولـــة العثمانيـــة لا يعنـــي بالضرورة عدم حاجة الأمة الإسلامية إلى خلافة إســـلامية أو نظـــام شبيه بها يقوم بدور الخليفة لتحقيق الأهداف العامة الدينية والسياسية ، وإنما هو تقاعس المسلمين رعاة ورعية ، علماء ومفكرين عن القيـــام بدور مخلص أكثر مما مضى . فها هي الحكومـــات الأوربيـــة التـــي عملت جاهدة من أجل تفكيك الدولة العثماية والقضاء على الخلافـــة ، تسعى الآن إلى الوحدة السياسية والاقتصادية والعسكرية فيما بينـــها ، ولهذا فإن المنطق يدعو الشعوب الأخرى – بالذات الشعوب الإسلامية – على أن في إمكانها أن تحذو حذوها وتقوم بتكتلات إقليمية كمرحلة أولى ثم بعد نجاحها تتوسع شيئاً فشيئاً لتضم أكبر عدد ممكن من الدول الإسلامية تحت لوائها ، عندها يمكن إعادة الخلافة الإسلامية أو ما هو شبيه بها في شكل مجلس اتحاد أعلى يكون مظلة دينية وسياسية لجميع الشعوب الإسلامية أو لأكبر عدد ممكن منهم مع بقاء كل زعيم مـــن زعمائها في دولته شريطة الولاء لهذا المجلس وتنفيذ قراراته في كـــل

ما يقوّي تماسك الأمة ووحدتها ، وأن هذا ليس من صنع الخيال إذ أن الدولة العباسية تطورتْ سياسياً في مراحلها الأخيرة فأصبح هناك أكثر من حاكمٍ على أقاليم مستقلة مثل إمارة الاستيلاء ، إلا أن ولاءهم السياسي كان يتجه كله إلى الخليفة ، ويجمعهم جميعاً هدفٌ واحدٌ وهو الولاء لدين الإسلام والحفاظ على حقوق المسلمين وتنفيذ أحكام الدين الحنيف .

إن من أهم متطلبات نجاح هذا الاتجاه السياسي الإسلامي المقترح هو :

١- الإيمان الكامل من قبل قيادات الشعوب المسلمة بأهمية الشريعة الإسلامية واحترامها والتمسك بأهدابها .

٢- الحرص على إحقاق الحق وإزهاق الباطل وتحقيق العدل والمساواة بين جميع الناس مواطنين ومقيمين وزائرين ممن هم على أراضي الدول الإسلامية مسلمين أو غير مسلمين .

٣- وجود مؤسسات دستورية عليا لمراقبة أعمال ولاة المسلمين ومعاونيهم ومحاسبتهم على جميع تصرفاتهم واتخاذ القرار المناسب لكل من تجده قد حاد عن الجادّة أو عبث بحقوق الأمة سياسياً أو اقتصادياً أو مالياً أو ما شابه ذلك .

٤- الاهتمام الأسمى بجانب التعليم الديني وإيجاد مناهج إسلاميةٍ متطورةٍ لتخريج علماء مسلمين لديهم الوعي الكافي للنظر إلى

مظاهر الحياة بمنظار أوسع يتفق مع سماحة الإسلام وفضله وعظمته .

١- الاهتمام الأكبر بالعلوم التقنية وتشجيع الإقبال عليها كالطب والحاسوب والهندسة وفروعها المتعددة .

٢- إيجاد وزارة كبرى على مستوى العالم الإسلامي تهتم بشؤون البحث العلمي وترصد المكافآت السخية لكل مبدع أو مخترع للنهوض بالجوانب الفنية بمختلف أشكالها وأحجامها .

٣- إيجاد قضاء إسلامي مستقل ومحكمة عدل إسلامية لحسم الخلافات بين الدول الإسلامية وتكون قراراتها نافذة على الجميع دون قيد أو شرط سوى أن تكون أحكامها صادرة من الشريعة الإسلامية الغراء .

٤- أي قرار صادر بالإجماع لا يمكن نقضه إلا بالإجماع وأي قرار صادر بالأغلبية لا يمكن نقضه إلا بالأغلبية وذلك من قبل أعضاء مجلس الاتحاد الأعلى للدول الإسلامية . . Islamic Supreme Union Council .

٥- توحيد التمثيل الدبلوماسي والحرص على الانضمام إلى مجلس الأمن كعضو دائم يمثل ثقل الدولة الإسلامية الكبرى وممارسة كافة الضغوط السياسية والاقتصادية ونحوها لتحقيق ذلك .

١٠- ترسيخ العلاقات العلمية والتقنية بين الجامعات الإسلامية وبين الجامعات ومراكز الأبحاث في الدول الصناعية للاستفادة من الزخم العلمي المبدع الذي خلّفتْهُ تلك المجتمعات في مختلف التخصصات .

وفي الفصل الثاني عشر التالي الخاص بالوزارة سيتم مناقشة الوزارة بمفهومها ونشأتها بحكم أن الوزراء هم أعوان الخليفة الذين يديرون معه شؤون الحكم .

# مراجع الفصل الحادي عشر

## 11th . Chapter Reference


١- إبن الأثير الجزري ؛ أبو السعادات مبارك بن محمد ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، تحقيق : عبد القادر الأرنلؤوط ، ج٨ ، القاهرة : مكتبة الحلواني ، ١٣٨٩ / ١٩٦٩م .

٢- إبن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، الكامل في التاريخ ، ج٣ ، بيروت : دار طيار ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

٣- إبن الجوزي ، أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد ، مناقب أمبر المؤمنين : عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، تحقيق: زينب إبراهيم الأرناؤوط ، ط٣ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٤- إبن حزم الأندلسي ؛ أبو محمد علي بن أحمد سعيد ، جمهرة أنساب العرب ، ط١، بيروت: دار الكتب العلمية،١٤٠٣هـ/١٩٨٣م.

٥- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج٢ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

٦- إبن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط٤ ، بيروت : دار القلم ، ١٩٨١م .

٧- البخاري ؛ أبو عبد الله إسماعيل ، صحيح البخاري ، ج٧ ، القاهرة : دار الحديث ، ( د . س . ) .

٨- الجهشياري ؛ أبو عبد الله محمد بن عيدروس ، كتاب الوزراء والكتاب ، تحقيق : مصطفى السقا وآخرين ، ط٢ ، القـــاهرة : مكتبة البابي الحلبي ، ١٤٠١هـ / ١٩٨٠م .

٩- الخالدي ؛ محمد عبد المجيد ، قواعد نظام الحكم في الإسلام ، ط١ ، الكويت : دار البحور العلمية ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

١٠- الخالدي ؛ محمود ، البيعة في الفكر السياســي الإســلامي ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .

١١- خليل ؛ سعد محمد ، تولية رئيس الدولة .

١٢- الريس ؛ محمد ضياء الدين ، الإسلام والخلافة فــي العصــر الحديث : نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم ، لعبـــد الــرزاق ، القاهرة : مكتبة حوار التراث ، ( د . س . ) .

١٣- الزبيدي ؛ زين الدين أحمد بن عبد اللطيف ، مختصر صحيح البخاري ، تحقيق : إبراهيم بركة ، ط٥ ، بيروت : دار النفائس، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

١٤- السجستاني ؛ أبو داود سليمان بن الأشعث ، سنن أبــي داود ، ج٥ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي الســيد ، ١٣٨٨هــــ / ١٩٦٩م .

١٥- الصعيدي ؛ حازم عبد المتعال ، الإسلام والخلافة في العصــر الحديث ، ط١ ، القاهرة : مكتبة الآداب ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٢م.

١٦- الطماوي ؛ سليمان محمد ، السلطات الثلاث في الدساتير العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الإسلامي : تكوينها واختصاصاتها والعلاقات بينها ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٦٧م .

١٧- عمارة ؛ محمد ، معالم المنهج الإسلامي ، القاهرة : دار الشروق ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .

١٨- الفراء ؛ أبو يعلى محمد بن الحسين ، الأحكام السلطانية ، ط٢، القاهرة : مكتبة مصطفى البالي الحلبي ، ١٩٩٦م .

١٩- القاسمي ؛ ظافر القاسمي ، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي ، ط١ ، بيروت : دار النفائس ، ١٣٩٨/ ١٩٧٨م .

٢٠- قطب ؛ محمد ، بيعة النساء ، بيروت: دار القلم، (د . س .) .

٢١- القلقشندي ؛ أحمد بن علي ، مآثر الإنافة في معالم الخلافة ، تحقيق : عبد الفتاح فرج ، الكويت : وزارة الإرشاد والأنباء ، ١٩٦٤م .

٢٢- القنوجي ؛ سيد صديق حسن خان ، إكليل الكرامة في تبيان مقاصد الإمامة ، تحقيق : مجموعة من الأساتذة ، ( د . م . ) : المطيع الصديقي ، ١٣٩٢هـ.

٢٣- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، بيروت / دار الكتب العلمية ، ١٣٩٨هـ/ ١٩٧٨م .

٢٤- ـــــــــــــــــــ، أدب الوزير ( الوزارة )، تحقيق : محمد سليمان داود وفؤاد عبد المنعم أحمد ، ط١ ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م.

٢٥- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط٢ ، القاهرة : دار الفتح للنشر والتوزيع ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

٢٦- المودودي ؛ أبو الأعلى ، الحكومة الإسلامية ، ترجمة : أحمد إدريس ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٢٧- النبهان ؛ محمد فاروق ، نظام الحكم في الإسلام ، الكويت : جامعة الكويت ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .

٢٨- النيسابوري ؛ أبو الحسين مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج٣ ، إستانبول : المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

٢٩- هيكل ، محمد حسين ، الحكومة الإسلامية ، ط٢ ، القاهرة : دار المعارف ، ( د . س . ) .

# الفصل الثاني عشر

# الـــــوزارة

# Ministry or Secretariat

عن ابن عباس رضي الله عنهما أن الرسول عليه الصـــلاة والســـلام وعلى آله وصحبه قال :

**" وزيراي من أهل السماء جبريل وميكائيل ووزيـــراي مـــن أهـــل الأرض أبو بكر وعمر "**

إبن الأثير ، أسد الغابة في معرفة الصحابة ، ج٣ ، ص ٦٥٦.

## تمهيد : Preface

موضوع الخلافة تم شرحه في الفصل السابق " الحادي عشر" وهو يرمز إلى القيادة الإدارية والسياسية في الدولـــة الإســـلامية . . وبأتي في هذا الفصل " الثاني عشر " موضـــوع الـــوزارة كجـــهاز رئيسي لإدارة شؤون الأمة . فالوزير يمثل منصباً سياســـياً وإداريـــاً مهمّاً في الدولة ، وفي هذا الفصل سيتم الحديث عنه في مبحثين :

**المبحث الأول** سيشمل : ١- المفهوم

٢- النشأة

٣- التطور

أما **المبحث الثاني** فيشمل : ١- الأنواع

٢- التعيين

٣- شروط التعيين

٤- علاقة الوزير بالأمة

ومن تقسيمات الوزارة في الإسلام وجود نوعين منها همـــا : الوزارة التفويضية والوزارة التنفيذية . . ويمثل الوزير التفويضـــي بمعيار الـــوزارة في الوقت الحاضر كبير الوزراء أو رئيس الوزراء ( رئيس الحكومة ) . .

وفي نهاية الفصل توجد قائمة بالمراجع .

# المبحث الأول

(١) مفهوم الوزارة **Ministry Concept**

وهو منصبٌ حكوميٌ مهمٌ جداً إذ يأتي الثاني في الصدارة بعد منصب الخلافة، ولقد تناوله عددٌ كبيرٌ من الكتاب الأولين واللاحقين. بل هناك من أفرد لموضوع الوزارة والوزير كتباً خاصةً مثل الفقيه الماوردي الذي له كتاب { الوزارة أو أدب الوزير } وكتاب { قوانين الوزارة } ، وكذلك كتاب { الوزراء والكتّاب } للجهشياري {وتحفة الوزراء } للثعالبي وغير ذلك من المؤلفات الأخرى التي اختصت بالوزارة ، أو كتب أخرى تحدثت عنها ضمن محتوياتها المتعلقة بالحكم وشؤونه كابن خلدون في { المقدمة } والغزالي في { التبر المسبوك في نصيحة الملوك } وتذكرة ابن حمدون في { السياسة والآداب الملكية } وابن طباطبا في { - الآداب السلطانية ... } وغيرهم .

**معنى الوزير أو الوزراء :**

لابد من الوقوف – بادئ ذي بدء – على ما تعنيه كلمة " الوزير أو الوزارة " لغةً ثم اصطلاحاً من أجل الوصول إلى جذورها اللغوية والعلمية .. فمن الناحية اللغوية وردتْ في كتاب " الصحاح " اشتقاقاتٌ عديدةٌ لهذه الكلمة وبمعانٍ متقاربةٍ . .

مثل : [1]

الوَزَرُ : ويعني الملْجأ                    الوِزْرُ : ويعني الثِّقَل

الوزير : ويعني الموازر ، كالأكيل : المواكل ، لأنه يحمـــل عنـــه وِزْرَهُ ، أي ثِقَلَهُ . وجاءت أيضاً في كتاب " المعجم الوسيط " بمعـــانٍ متشابه ذات مغزى واحدٍ مثل[2] : وَزَرَ ، يــــزِرُ ، وَزْراً ، وزِرَة : ويعني حمل ما يثقل ظهره من الأشياء المثقلة . ويزر الشيء وزراً : أي جملةً .

أوزَرَهُ : أي جعل وزراً يأتي إليه . ووَازَرَهُ على الأمـــــر : يعنـــي أعانه وقوّاه .

الوزير : الموازر ، وهو خاصةُ المَلِكِ الذي يحمـــل ثِقَلَــه ويُعيْنُــه برأيه.

وإذا كان لفظ كلمة " الوِزارة "بكسر الواو – يبرِّرُه اشـتقاقُها من " وِزْر " ، فإن لفظ " الوَزارة " بفتح الواو – يحتمـــل أن يـــبرره الاشتقاقُ من " وَزَر " ، والله اعلم .

كما أن " الوزير أو الوزارة " وردت فـــي القـــرآن الكريـــم باشتقاقاتٍ متعددةٍ يكمّل بعضها بعضاً وفي آياتٍ كثيرةٍ منـــــها قولـــه تعالى :

---

[1] الجوهري ، الصحاح ، ص ٨٤٥ .

[2] إبراهيم أنيس وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط٢ ، ج٢ ، ص ١٠٢٨ .

١- ﴿**... حتى تضعَ الحربُ أوزارَها**﴾ من الآية ٤ : سورة محمد.
والأوزار مفردُها وِزْر ويقصد بـه العـبء والثِّقـل والحمْـل والمهمة والمسؤولية .

٢- ﴿**كلّا لا وَزَر**﴾ الآية ١١ : سورة القيامة .

والوَزَر يقصد به الملجأ والمأوى الذي يحتمي الشخص به عنـد الحاجة .

٣- ﴿ **واجعل لي وزيراً من أهلي** ﴾ الآية ٢٩ : سورة طَه .

والوزير يقصد به المعين والمعاضد والمساعد .

ومن هذه المعاني الواضحة والمتقاربة يمكن استنتاج معنـى الوزير بصورة مبدئية وهو : **الشخص الـذي يلجـأ إليـه الحـاكم ليعينه على تحمّل أعباء الحكم** .. وهذا يقود إلـى معناهـا العلمـي والعملي الذي سيأتي في الموضوع التالي .

**المعنى العلمي والعملي للوزارة :**

The Ministry Practical Meaning

وبعد معرفة المعنى اللغوي للوزير والوزارة سـابقاً ، **فـإن الوزارة من الناحية العلمية ( اصطلاحـاً ) هـي إحـدى الـهيئات التنفيذية الرئيسية المناطة بالجهاز الحكومي في الدولة ، والوزيـر هو الشخص الذي يختاره رئيس الجهاز الحكومي ليتولى مسـؤولية هذه الهيئة** .. أي بمعنى أوسع **الوزارة هي جهازٌ تنفيذيٌ في الدولـة**

لمجموعة من المهام يقوم بها عدد من الموظفين كل حسب اختصاصه وموقعه من الهيكل التنظيمي للوزارة ، وعلى رأسها شخص " وزير " او من ينوب عنه تعييناً أو تكليفاً ومهمته إدارة شؤون أعمال الوزارة والإشراف عليها من اجل تحقيق الأهداف المناطة بها من خلال تقديم خدمات عامة للجمهور وفقاً للأنظمة والتعليمات القائمة وفي ظل الإمكانات المتاحة والظروف السائدة .

ذلك هو مفهوم الوزارة اصطلاحاً من منظور أدبيات الفكر السياسي المعاصر أما من منظور الفكر السياسي الإسلامي فإن لها مفهوماً اكثر دقة لأنها تقوم أساساً على قاعدة تعبدية وتعمل في بيئة إسلامية وتخدم مجتمعاً مسلماً أيضاً وهذا المفهوم هو أن الوزارة عبارة عن جهاز تنفيذي في الحكومة الإسلامية للدولة المسلمة يقوم بمجموعة من المهام والنشاطات الإدارية التي ينجزها عدد من الموظفين ضمن تخصصات مختلفة وصلاحيات محددة لكل منهم، يرأسهم شخص مسلم هو الوزير أو من ينوب عنه تعييناً أو تكليفاً من قبل الحاكم بموافقة مجلس الشورى ومهمته تقديم خدمات مشروعة للجمهور لتحقيق أهداف عامة مباحة وفقاً لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية وفي ظل الإمكانات المتاحة والظروف السائدة محلياً ودولياً .

**(٢) نشأة الوزارة في الإسلام: Ministry Origin in Islam**

تناول عدد كبير من الكتاب المعاصرين المؤلفين في أصول

الحكم والإدارة في الإسلام موضوع الوزارة في الإسلام ، فمنهم من رأى أنها مستوردةٌ من الفكر السياسي الروماني أو اليوناني ومنهم من ادعى بأنها مقتبسة من الفرس ، بل هناك من يصرح قائلا :

" الوزارة فارسية الأصل وليست من مستحدثات الإسلام بل هي أقدم عهداً من ملوك آل ساسان ، فقد عُرفتْ في بني إسرائيل ".[1]

وهذا في الحقيقة أغرب ما كتب عن هذا الموضوع من آراء لأنه صراحة ينفي استحداث الإسلام للوزارة كما أنه يقر بوجودها في بني إسرائيل ولم يعط سبباً أو تفسيراً لما يقوله ، ولو دقّق النظر وأمعن في الفحص لوجد أن نبيهم موسى عليه السلام هو الذي دعا ربّه بأن يهبه أخاه هارون وزيراً ليساعده في إدارته لشؤون الناس ويشدّ من أزره وسيأتي عمّا قليل توضيح ذلك .

وهناك كتّابٌ محدثون أيضاً يقترحون أن الوزير أو الوزارة قد ظهرتْ لأوّلِ وهلةٍ في تاريخ الفكر السياسي والإداري الإسلامي في العصر العباسي ، اجتهاداً منهم أو تقليداً لمن سبقهم من الكتّاب . وقد أشار معظمهم إلى أول وزيرٍ عباسيٍ لُقِّبَ بوزير آل محمد وهو حفص بن سليمان المعروف بأبي سلمة الخلال . . هذا بالرغم من أن معظمهم يجمعون على أنه لو كانت الوزارة تعني الوحدة الإدارية المساعدة للحاكم أو الأمير لتساهم في تصريف أمور الرعية ، فإنها

---

[1] حسن ، النظم الإسلامية ، ص ١٢٩ .

تكون قد وُجِدَتْ بالفعل في صدر الإسلام . ويبدو أن قضية الــوزارة في ذهن هؤلاء الكتّاب الأفاضل هي ذات الصورة المتطـــورة فـــي المعنى والمدلول كنظامٍ إداريٍ وجهازٍ من أجهزة الدولة كما هي عليه الآن في الوقت الراهن . وهذا مغايرٌ تماماً لمـــا كـــانت عليـــه فـــي الماضي البعيد . صحيحٌ أنها أخذتْ شكلاً مختلفاً نوعاً وطبيعةً عمـــا كانت عليه سابقاً إلا أن ذلك لا ينفي بتاتاً أصــــل وجودهـــا كفكـــرة وظهورها كوظيفة إدارية في فجر الإسلام وبداية طلائعه الإداريـــــة والسياسية . فتطوُّرُ الوزارة ووظيفةُ الوزير في العصــــر العباســـي واستخدام ذلك كمقياس لنفْيِ وجودها في بداية الحكومـــة الإســـلامية الأولى والثانية ، يمكن أن يتكرر في استخدام معلوماتٍ ما وصلـــتْ إليه الوزارة اليوم في القرن الرابع عشر الهجري من حجمٍ وتخصّصٍ وإمكاناتٍ وتنظيمٍ كذريعة لإنكار أي نمط من أنمـــاط الــوزارة فـــي العصر العباسي أو فيما سواه من العصور الأخرى أيضاً . وهـــذا لا يقرّه المنطق ولا يتمشّى مع الواقع على السواء إذ أن مسألة تطـــوّر الوزارة إدارةً ووظيفةً شيءٌ ، ومنشأُها في أصلٍ إســـلاميٍ مُشـــرِقٍ شيءٌ آخر . فيجب عدم الخلط في الأوراق والتنكر لمرحلة الميـــلاد والتكوين ، والتمسك فقط بمراحل تطورها عبر الأزمنة .

ولقد شاء الله تبارك وتعالى لحكمةٍ هو يريدها وأعلم بـــها أن تكون من سنن الحياة ونواميسها بأن أَوْجَدَ نبيه قبل النبوة ، وأن أمــر بالتكاليف الشرعية مجملةً قبل الخوض في تفصيلاتها من قبل الســـنة

المطهرة ، فكان أن أشار في القرآن الكريم إلى الوزير قبل الـوزارة .. فقال عزّ من قائل على لسان نبيه موسى عليه السلام :

**﴿ واجعلْ لي وزيراً من أهلي . هارون أخي . اُشددْ بـه أزري ﴾** الآيات ٢٩ – ٣١ : سورة طه . واستجاب المولى لنبيه فقال تعـالى في آية أخرى :

**﴿ ... وجعلنا معه أخاه هارون وزيراً ﴾** من الآية ٣٥ : سورة الفرقان .

وهكذا صراحة تصبح الوزارة أو الوزير بـهاتين الآيتين الكريمتين تشريعاً لا يمكن للمنصف نكرانه أو تجاهله صراحةً كـأحد أنظمة الجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية . وانطلاقاً من أن موسى وعيسى وغيرهم من الأنبياء والرسل عليهم السـلام إلـى خاتمـهم وأشرفهم النبي محمد عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه جاؤوا جميعاً برسالة الإسلام بدليل أن الله عزّ وجلّ يقول في أبي الأنبياء إبراهيـم الذي سبق موسى وعيسى عليهم السلام بقرونٍ عدةٍ :

**﴿ ما كان إبراهيم يهودياً ولا نصرانياً ولكن كان حنيفاً مسلماً ومـا كان من المشركين ﴾**

الآية ٦٧ : سورة آل عمران .

فإنه يمكن للقارئ استجلاء الحقيقة بأن " الوزارة " إسـلامية المنشأ مسمىً ووظيفةً ، وليس لأي فكرٍ آخر دخلٌ فيها وقد عُمِلَ بـها في الدولة الإسلامية منذ عصر النبوة الزاهر .

كما وردت أحاديث نبويةٌ شريفةٌ في هذا الموضـوع يمكـن الإشارة إلى بعضها منها :

عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكرم وجهه قال ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه :

( إنه لم يكن قبلي نبيٌّ إلا قد أعطيّ سبعة رفقاء نجبـاء وزراء وإني أعطيت أربعة عشر : حمزة وجعفر وعلي وحسن وحسين وأبو بكر وعمر والمقداد وعبد الله بن مسعود وأبو ذر وحذيفـة وسـلمان وعمار وبلال ) . [1]

وعن عائشة رضي الله عنها قالت قال رسول الله صلـى الله عليه وسلم :

( إذا أراد الله بالأمير خيراً جعـل له وزير صدقٍ : إن نسـي ذكّره وإن ذكـر أعانه ، وإذا أراد [ الله ] به غير ذلك جعل له وزير سوء : إن نسي لم يذكِّرْه وإن ذَكَرَ لم يعِنْه ) . [2]

---

[1] إبن حنبل ، المسند ،ج١ ، ص ١٤٨ .انظر أيضاً كتاب الاستيعاب في معرفة الأصحاب لابن عبد البر ، ط١ ، ج٣ ، ص ١١٤٠ .

[2] السجستاني ، سنن أبي داود ،ص٣٤٥ ، حديث رقم ٢٩٣٢ .

وقد ذكر الدكتور أبو فارس في مؤلفه بأنه قد " كان منصب الوزارة معروفاً عند المسلمين منذ عهد النبوة ، فقد جاء في الحديث أن رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه قد اتخذ أبا بكر وعمر وزيرين له ، ولما التحَقَ بالرفيق الأعلى واختار المسلمون أبا بكر اتخذ أبو بكر رضي الله عنه وزيرا هو عمر بن الخطاب رضي الله عنه . ثم استمر عثمان وعلي بن أبي طالب رضي الله عنهما على هذا المنهج يستوزران أصحاب الخبرة والرأي والحنكة والسياسة " .[1]

" وهكذا عرفتْ الدولة الإسلامية منصب الوزير كمستشارٍ لرئيس الدولة ومعينٍ له في الحكم منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، وإن لم يكن يطلق عليه اللقب بصفة رسمية ... فقد كان منصب الوزير موجوداً منذ صدر الإسلام ، وإن لم يكن له مظاهره وأبهته ، وذلك لبساطة الناس في ذلك الوقت وبُعْدِهِمْ عن أبَّهَةِ الملك ".[2]

وبعد هذا العرض التاريخي السريع والتحليل لنصوص نشأة الوزارة في تاريخ الدولة الإسلامية يتضح للقارئ أن الوزارة كفكرةٍ ووظيفةٍ وردت في الفكر السياسي الإسلامي وذلك من خلال القرآن الكريم أولاً ثم السنة المطهرة ، وكذلك من خلال تطبيقات الخلفاء

---

[1] أبو فارس ، النظام السياسي في الإسلام ، ص٣٢١ .

[2] حلمي ، نظام الحكم الإسلامي مقارنا بالنظم المعاصرة ، ص ٢٩٦-٢٩٧ .

الراشدين وممارستهم للحياة السياسية إبّان فترات حكمهم الزاهـــر ، وأن تقنينها وتطورها في عصر من العصور لا يخلع عليها شـــرف ولادتها في ذلك العصر ، كما لا ينفي وجودهـــا مـــن ذي قبـــل لأن التطور في كافة المجالات أمرٌ طبيعيٌّ لا بدّ مـــن حدوثـــه مواكبـــةً للتغيرات والمستجدات التي تطرأ على حياة الإنسان ومحيطه . ومـــن أشهر من أطلق عليه رسميا لقب " وزير " هو أبو سلمة الخلال وذلك في العصر العباسي .

**(٣) تطور الوزارة : Ministry Development**

وكظاهرةٍ سياسيةٍ اجتماعيةٍ تطورتْ الوزارة فـــي مفهومـــها ووظيفتها وطبيعتها وأنواعها عبر التاريخ الإســـلامي . ففـــي عـــهد الدولة الأموية الأندلسية قُسّمتْ وظائف الوزير إلى أصناف " وأفردوا لكل صنف وزيراً ، فجلعوا لحسبان المال وزيراً وللترسـيل وزيـــراً وللنظر في حوائج المظلومين وزيراً وللنظر في أحوال أهل الثغـــور وزيراً " .[١]

كما أصبح يجمعهم نظام واحد شبيه بما يسمى بـــ " مجلـــس الوزراء " وعليهم رئيس مثل رئيس الحكومـــة أو رئيـــس مجلـــس الوزراء المعروف في هذا الزمان . . فيقول ابـــن خلـــدون : " . . وجعل لهم بيت يجلسون فيه على فرش منضدة لهم وينفـــذون أمـــر السلطان هناك كل فيما جعل له ، وأُفْرِدَ للتردد بينهم وبيـــن الخليفـــة

---

[١] إبن خلدون ، المقدمة ، ص ص ٢٣٩-٢٤٠ .

واحد منهم ارتفع عنهم بمباشرة السلطات في كل وقت فارتفع مجلسه عن مجالسهم . . " [١] .

وما قاله ابن خلدون بما حدث للوزارة هو الموجود اليوم في النظام الدولي للوزارة تنوعاً وتخصصاً ومجلساً ورئيساً . . أي بمعنى آخر أن هذا يدل دلالة واضحة على " أن وزير التفويض على " أن وزير التفويض يعادل منصب رئيس الوزراء أو الوزير الأول في عرفنا الحديث ، وأن وزير التنفيذ يعادل الوزير الآن ، فللوزراء ينفذون قرارات الدولة ويحضون أحكامها كل في اختصاصه ، وقد رأينا كيف وزعت هذه الاختصاصات على وزراء الأندلس الذي كانوا يلتقون في مقر رئاسة الوزراء مما يؤكد أن الفكر الإسلامي عرف صورة الوزراء الحديثة والتي لم يهتد الفكر الغربي إليها إلى في القرن السابع عشر الميلادي . " [٢]

---

[١] إبن خلدون ، المقدمة ، ص ص٢٣٩-٢٤٠ .

[٢] جمال الدين ، نظام الدولة في الإسلام ، صـ ٣٥٠ .

## المبحث الثاني

(١) أنواع الوزارة :Kinds of Ministry

وقد قسمها الماوردي إلى نوعين هما[١] :-

١- وزارة تفويض : تجميع بين كفايتي السيف والقلم .

٢- وزارة تنفيذ : تختص بالرأي والحزم .

**فالوزارة التفويضية هي – كما يبدو – الجهاز الإداري الذي يجعل محل الحاكم في إدارة شؤون الرعية ، وعلى رأسه شخص هو الوزير يختاره الحاكم للقيام بأعمال نيابة عنه من أجل خدمة الرعية .**

**أما الوزارة التنفيذية فهي الجهاز الإداري الذي يمارس أعمالاً محددة مسبقاً يديرها وزير يؤدي للحاكم بعض المهام الموضوعية من قبله سلفاً** . . ومن هذا يتضح أن الوزير التفويضي يتمتع بقدر أكبر وأوسع وأشمل من الصلاحيات التي يتمتع بها الوزير التنفيذي .. ويمكن إيجاز الإشارة إلى صلاحيات الوزير التفويضي دون الوزير التنفيذي كالآتي : -

١- أن يباشر الحكم وينظر في المظالم .

٢- أن يقوم بتعيين الولاة .

---

[١] الماوردي ، الوزارة " أدب الوزير " ، ص ٢٥ ، ( بتصريف ) .

٣- أن يتولى تدبير شؤون الجهاد بنفسه .

٤- أن يتصرف في أموال بيت المال جبايةً وإنفاقاً .

٥- أن يقلّد من ينوب عنه في القيام ببعض مهام الحكم وخاصة في أقاليم الدولة .

وكما يبدو أن صلاحيات الوزير التفويضي واسعة "جداً" إلى درجة أن ما صحّ من الإمام صحّ منه إلا أن الماوردي استثنى ثلاثة أشياء . . وهي : - [١]

١- ولاية العهد : فإن للإمام أن يعهد إلى من يرى وليس ذلك للوزير .

٢- الاستعفاء : أن للإمام أن يستعفي الأمة من الإمامة وليس ذلك للوزير .

٣- العزل : ليس للوزير أن يعزل من قلّده الإمام .

كما يخضع الوزير لسلطان الأمام الذي هو رئيس الدولة والقائد الأعلى في البلاد ويظهر ذلك في الأمور الآتية :-

١- يجب على الوزير أن لا يقلّد أحداً يعادي الإمام علناً .

٢- يجب على الوزير أن يعرض على الإمام خططه الخاصة بأمور التعيين والعزل .

---

[١] الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ( بتصرف ) .

٣- يجب على الوزير أن يطلع الإمام على تدابيره المزمعة للجهاد قبل البدء به .

٤- يجب على الوزير توضيح الوضع المالي في الدولة للإمام باعتباره نائباً عنه .

وللإمام كامل السلطة في تصفح أعمال وزيره وإقرار المناسب منها واستدراك غير المناسب وله حق عزل من يعينه الوزير إذا رابه شيء ما ، بل وله الحق في عزل الوزير نفسه متى ما ارتأى مصلحة في ذلك لأنه هو وكيل الأمة وليس الوزير الذي ما هو إلا نائباً عنه.

ويظهر من هذه الصلاحيات الواسعة أن الوزير التفويضي ليس وزيراً عادياً ، وإنما هو وزير الوزراء وكبيرهم وأشبه ما يكون بالوزير الأول The Prime Minister أو رئيس مجلس الوزراء في هذا الزمان . . ولذا فإن هناك شروطاً لتعيينه ينبغي توافرها فيه وسيأتي شرحها فيما بعد .

أما الوزير التنفيذي فهو أقل مرتبة من الوزير التفويضي كما سبق شرحه – ولا يزيد عن كونه رسول الإمام إلى الرعية ووسيطاً بينه وبين مختلف موظفي الدولة ينقل توجيهاته ويعمل بموجب أوامره وهو ليس له والياً لأنه وزارته ليست ولاية عامة وإنما منفذ لما يكلفه به الإمام ومبلغ عنه .

وتوجد نقطة مهمة جداً يمكن استنتاجها كحكمة وراء هذا التقسيم الوزاري البديع في الحكومة الإسلامية الماضية وسيأتي ذكرها أثناء عرض شروط تعيين الوزير في الإسلام .

**(٢) تعيين الوزير : Minister Appointment**

ولا شك في أن المفهوم الإسلامي للوزير – المذكور في ص٤٩٦ – يثير في جوانبه بعض التساؤلات بشكل يصبح من الصعب الاسترسال في كتابة هذا الموضوع دون توضيح أجزائه وأهمها عبارة " ... شخص مسلم هو الوزير أو من ينوب عنه تعييناً أو تكليفاً من قبل الحاكم بموافقة مجلس الشورى ... " فمن ناحية عبارة " شخص مسلم " فهذا شيء طبيعي أن يكون الوزير أو من ينوب عنه مسلماً ووجوب ذلك في الحكومة الإسلامية لأن الله عز وجل يقول :

**﴿ ... ولن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلاً ﴾**

من الآية ١٤١: سورة النساء ، وقوله تعالى ﴿ ... **أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم ...** ﴾ من الآية ٥٩ : سورة النساء . و**منكم** – هنا – تعني من المسلمين المؤمنين وليس من غيرهم لضمان الطاعة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس .

وقد تبين من أحداث التاريخ السياسي المبكر في الإسلام أن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو خليفة خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه ، " رغم إلمامه برعيته وإدراكه أحوالهم ، لم ينفرد باختيار والٍ ، وإنما كان يختاره بعد استشارة المسلمين " . [1] وشخص الوالي هذا يمثل اليوم أمير المنطقة ، في حين أن الوزير يرأس جهازاً كبيراً (وزارة ) يقدم خدماته إلى جميع المواطنين في مختلف مناطق الدولة مما يفرض حرصاً أكبر على الحاكم في أن يحظى برأي مستشاريه الذين يمثلون في مجلسهم رأي الأمة حول صلاحية الشخص الذي ينوي تعيينه وزيراً نظراً لأهمية المنصب وعلاقته بمصالح الأمة . ويُذْكَرُ أن ذات مرة قال عمر رضي الله عنه لأصحابه :

" دِلّوني على رجلٍ استعمله على أمرٍ قد أهمني . قالوا : فلان . قال : لا حاجة لنا فيه . قالوا : فمن تريد ؟ قال : أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرَهم كان كأنه أميرُهم وإذا كان أميرَهم كان كأنه رجلٌ منهم . قالوا : ما نعرف هذه الصفة إلا في الربيع بن زياد الحارثي . قال : صدقتم ، فولّاه . " [2]

وهذه الواقعة تشير بجلاءٍ إمكانيةَ تبادل المعلومات بين الحاكم ومستشاريه وعدم تفرُّدِهِ بالقرارات المهمة مثل تعيين كبار رجالات

---

(1) الطماوي ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، ص ٢٧٥ .

(2) إبن حجر العسقلاني ، الإصابة في تمييز الصحابة ، ج١ ، ص ٥٠٤ .

الدولة كالوالي والوزير ونحوهما ، وأن يقترح أو يطلب مواصفات معينة في الشخص الذي يبحث عنه ويحث المختصين على ترشيح من يرونه صالحاً فيقبله ويتم تعيينه . ولعل المسلم يتابع ما يجري أحياناً على ساحات الدول الغربية في مجال الحكم والإدارة فيرى أن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً ينتظر موافقة الكنجرس (مجلس الشورى أو مجلس الأمة ) على تعيين من يختاره وزيراً له للشؤون الخارجية أو الدفاع أو غير ذلك ، وأن هذا بلا شك فيه صورةٌ مشرقةٌ من صور الحكم والإدارة في الإسلام في بلد غير مسلم حكومةً وحاكماً وشعباً .

لقد أورد الفقيه الماوردي فروقاً رئيسيةً ستةً بين وزارة التفويض ووزارة التنفيذ في معظم كتبه السياسية والإدارية [1] وتناول مظاهر الوزارة وتعيين الوزير وامتيازاته ، إلا أنه لا يستحسن شرحها على الإطلاق لأنها تخص حقبة زمنية في الماضي وليست على جانب من الأهمية في الوقت الحاضر . فعلى من يرغب في الاطلاع عليها ، العودة إلى المتن الخاص بها .

ولكن ما يهم في هذا الصدد ما جاء عن عزل الوزراء حيث يقول المصدر : -

" يُعْزَلُ الوزير إذا تحققتْ خيانته أو عجزه أو قصوره أو قلّتْ هيبته أو وُجِدَ من هو أكفأ منه . . وإن العزل بغير سبب موهن"

---

[1] الماوردي ، قوانين الوزارة ، ص ص ١٣٦ – ١٣٧ .

للسياسة . .وفي حالة العزل يقدم الوزير ما له وما عليه حتى يبرأ نفسه ، ويكشف للناس جميعاً ، ويحدد مسؤوليته " .[1] ويضيف عن الغاية الأسمى للوزير المسلم قوله " إن في قمة أهداف الوزارة في الدولة الإسلامية هو إقامة صرح الدين ونشره بين الناس والمحافظة على مبادئه وكل هدف في الدولة الإسلامية إنما يتفرع عن هذا الهدف الأساسي وينبثق منه ويتحقق لأحكامه . . . بينما تقوم الأنظمة المعاصرة على استبعاد الدين ، ولا توضع الغايات الدينية موضع الاعتبار إلا بما لها من أهميته في الحياة الاجتماعية" [2] .

## (٣) شروط تعيين الوزير في الإسلام

Islamic Conditions of Minister Appointment

إنه من الأفضل عدم سرد هذه الشروط كما ورد في معظم الكتب السياسية الإسلامية وإنما تذكر بشيء من التحليل لها من أجل الوصول إلى حكمة تقسيم الوزارة إلى النوعين السابقين . . وهذه الشروط كما جاء في كتاب "الأحكام السلطانية . . " للماوردي هي ما تنطبق على الإمام نفسه إضافة إلى النسب القرشي الذي لا يشترط على الوزير ، وتلخصيها مع الشرح لها كالآتي : -

١- **الإسلام** : أي أن يكون الوزير مسلماًوهنا انقسم العلماء السياسيون إلى فريقين :

---

(١) الماوردي ، الوزارة : أدب الوزير ، ص ٣٩.

(٢) الماوردي ، ( المرجع السابق )، ص ص ٣٩ – ٤٠ .

الأول : يرى ضرورة أن يكون الوزير مسلماً سواء كان وزيراً تفويضياً أو تنفيذياً .

الثاني : يرى وجوب توافر شرط الإسلام في الوزير التفويضي ولا يشترط ذلك في الوزير التنفيذي الذي يمكن أن يكون مسلماً أو ذِمّياً .

واختلاف علماء الفكر السياسي المسلمين في هذا الشرط يتفق مع تقسيم الوزارة إلى تفويضية وتنفيذية ، وهو كما يبدو للقارئ واجهة حضارية تستحق التعليق عليها وتحليلها وهو أن الدولة الإسلامية حكمت المسلمين وغير المسلمين من رعاياها . وكان لغير المسلمين من الحقوق العامة ما للمسلمين تماما وخاصة حق الحياة وحرية العبادة . . وأنه ليس من المستصاغ أن يتولى وزيرٌ مسلمٌ العناية بمعابد اليهود وكنائس النصارى وأديرتهم وتنظيف أحيائهم وأسواقهم مما يتنافي مع عزة نفس المؤمن وكرامته ومنزلته عند الله تعالى الذي يقول في كتابه العزيز :

**﴿ . . . ولله العزة ولرسوله وللمؤمنين ولكن المنافقين لا يعلمون ﴾**

من الآية ٨ : سورة المنافقين .

ولهذا كان لابد للإمام أن يستوزر ذِميّاً ليعهد إليه بتنفيذ مهام معينة تخص احتياجات قومه يهوداً أو نصارى ويحددها مسبقاً

وينوب عنه في القيام بنشاطٍ محددٍ ضمن صلاحيات محددةٍ جداً ومتعلقةٍ بتنفيذ سياسةٍ مرسومةٍ سلفاً ورفع بعد ذلك تقرير عنها إلى الإمام . أما رأي المؤلف في هذا الأمر فهو وجوب أن يكون الوزير مسلماً في كلا الوزارتين التفويضية والتنفيذية على السواء لأنه لا يليق بعضوية وزيرٍ غير مسلمٍ في حكومة إسلامية تحكم أمةً مسلمةً ويمكن للوزير التنفيذي المسلم الاستعانة بكبار أعيان أهل الذمة فيكلفهم بأعمالٍ يتحقق من ورائها الهدف الذي أُنشأتْ الوزارة من أجله .

٢- **الرجولة الراشدة :** وهي منطلق القوامة التي أعطاها الشرع الحنيف للرجل على أهل بيته وامتداد لها خارج البيت إلى الأسرة الكبيرة وهي المجتمع ، والرشد هنا الموضوعية وسلامة التفكير والقدرة على الاستيعاب والفهم والمناورة والحوار بأسلوبٍ قياديٍ هادفٍ . . وإنه بالرغم من مساواة المرأة بالرجل في الواجبات والتكاليف والأجر إذ يقول المولى عزّ وجلّ في هذا : ﴿ **من عمل صالحاً من ذكرٍ أو أنثى وهو مؤمنٌ فَلَنُحْيِينّه حياةً طيبةً وَلَنَجْزِيَنَّهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون** ﴾ الآية ٩٧ : سورة النحل ، فقد أجمع فقهاء الإدارة والحكم في الإسلام على ألّا تعطى الوزارة إلى امرأة لأنها من وظائف الولاية العامة ، ولما يتطلب هذا العمل من احتكاك واختلاط بالرجال الأمر الذي يحظره الإسلام عليها . . وهذا ليس تقليلاً من شأنها ولا من

مكانتها وإنما هو حفظ لها وصون لدورها الرئيسي في المجتمع الذي يمكن أن تمارس فيها نشاطات عدة تتفق مع طبيعتها ولخدمة بنات جنسها .

٣- **عدم الاشتغال بالتجارة** : فالوزير كالخليفة لا يرخص له مطلقا أن يمارس أي عمل تجاري بأي شكل من الأشكال حتى لا يستغل منصبه كوزير ويسخره لخدمة مصالحه الخاصة أو ينشغل بتجارته عن عمله الأساسي وهو الاهتمام بشؤون الرعية، ولأن فيه إخلالاً بالعهد الذي قطعه على نفسه عند توليه مسؤولية الوزارة . وكان الشخص الذي يتم اختياره لهذا المنصب في السابق صادقا في قوله ووفيا لقسمه إذا قبل أن يكون وزيراً للإمام بأن يمتنع تماما بطيب خاطر عن مزاولة أي تجارة كان يقوم بها من قبل ، ولا يفكر مطلقا في ممارسة تجارته سراً أو بطرق ملتوية أو بواسطة زيد أو عبيد لأنه كان يستشعر أمانة المسؤولية وعظمها أمام الله عز وجل ثم أمام الإمام الذي اختاره لأن يكون معيناً له لا عليه ومتعاوناً معه لا ضده من أجل خدمة الأمة ورعايتها . . وبما أن الوزير راع فالرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول : ( إذا اتجر الراعي هلكت الرعية ) [1] .

---

[1] الماوردي ، أدب الوزير ، ص٧١ .

٤- **العدل** : وهو شرط أساسي في كل الأعمال ذات الولاية العامة كالوزارة إذ يجب به التعامل مع الناس على قدم المساواة وبدون تمييزٍ لعِرْقٍ أو لونٍ أو لسانٍ أو مكانةٍ اجتماعيةٍ أو قرابةٍ أو صداقةٍ أو حتى دِينٍ وخاصةً في الحقوق العامة أو ما شابه ذلك . فبالعدل قامت السماوات والأرض وبالعدل يعمّ السلام والخير لصالح أهل الأرض أجمعين .

٥- **الجدارة والكفاءة** : وهذا الشرط العادل طمس المحسوبيات والقرابات الجاهلية التي كانت تقوم على الحسب والنسب في احتلال مراكز الحكم . وجاء الإسلام ليضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً للقدرات والمهارات التي تثبت جدارة الوزير وكفاءته لتؤهله وتجعله جديراً للقيام بالأعمال والواجبات التابعة لوزارته خير قيام .

٦- **الأمانة** : وهي الخوف من الله وفاءً لعهده واعترافاً بفضله ورعايةً لحقوقه وحفظاً لحقوق العباد وأداءً لواجبات عمله والبعد عن استغلال السلطة للمصالح الشخصية أو مصالح ذوي القربى أو الأصدقاء أو ما شابه ذلك .

٧- **الحرية** : عدم وجود قيود على الشخص المكلف بالوزارة تمنعه من التفرغ كاملاً لأعمال وزارته . . وهنا أيضاً انقسم العلماء إلى فريقين : الأول يرى ضرورة أن يكون الوزير حراً غير مقيد سواء كان في وزارة تفويضية أو تنفيذية . والثاني

يرى بوجوب شرط الحرية فيمن يشغل الوزارة التفويضية ولايلزم ذلك من يشغل الوزارة التنفيذية كالذميين مثلاً . أما رأي المؤلف فهو وجوب توافر شرط الحرية في كل من كلف بأعمال الوزارة في الحكومة الإسلامية تفويضية كانت أم تنفيذية . . وللحرية معان أخرى عديدة منها أن يكون الوزير متحرراً من شهواته كابحاً لنزواته مسيطراً على رغباته ضابطاً لأعصابه بصورةٍ تجعله موضوعياً في قراراته بعيداً عن أي مؤثراتٍ عاطفيةٍ أو شخصيةٍ في أعماله وواجباته .

٨- **سلامة الحواس والأعضاء** : أي لا يكون فاقداً لحاسّةٍ مهمةٍ يتوقف عليها عمل وزارته كفقد البصر مثلاً ، فإذا فقد بصره فلا يجوز له أن يكون وزيراً للصحة أو زيراً للعدل أو مسؤولاً عن القضاء . . وهنا يوجد رأيان في هذا الموضوع . . الأول للمدرسة الحنبلية[١] .إذ يرى أتباعُها أن القاضي يقضي بين الناس بما يسمع لا بما يرى . ولو كان فَقْدُ البصر يمنع من تسلّم القضاء لما عيّن رسول الله عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه الصحابي الأعمى عبد الله بن أم مكتوم قاضياً في المدينة المنورة. فيرد على ذلك اتباع المدرسة الحنفية بقولهم لأَنْ يقضي القاضي بما يرى ويسمع خيرٌ وأفضل له من أن يقضي بحاسة واحدة فقط ، ويستدلون على ذلك بقول النبي صلى الله عليه وسلم

[١] لا يذكر المؤلف بالضبط مرجع ذلك .

وآله وصحبه: ( اتقوا فراسة المؤمن فإنه ينظر بنــــور الله ).[1] **والفراسة هي مهارة وقدرة يتمكن بها الشخص مــــن معرفــة بواطن الأمور من خلال التدقيق في ملامح وجه محدثه والتركيز على كيفية حديثه وملاحظة نظراته ومتابعة حركاته ليصل إلــى نتيجة معينة** . وكان أمير المؤمنين عمر بـــن الخطـــاب شـــيخ المتفرسين .. والواقع هو أن القاضي الصالح مهاب في نفـــوس الناس ومحترم عندهم وله رهبة من الله تعالى في قلوب المعتدين نتيجة إخلاصه وأمانته في عمله لله سبحانه وتعـــالى فـــالعوامل النفسية تظهر بوضوح له على وجه المتقاضين فيتفحص ملامـــح وجهيهما ويلاحظ امتقاع لون المعتدي واضطرابه عنـــد الكـــلام وتلجلجه عند الاستفسار وتلفته يمنة ويسرة فيستشـــف القـــاضي بفراسته أنه الجاني فيقضي بينهما بالحق مما يظهر له أما الباطن فيعلم الله عز وجل وحده . . فلو كان القاضي أعمـــى ، فكيـــف يتأتى له أن يعرف كل هذه العلامات المهمة التي تساعده علـــى معرفة الموضوع وتسهل عليه الوصول إلى قرار عادل بصدده؟! أما استدلال السادة الحنابلة بتعيين الرسول عليه الصلاة والســـلام وآله وصحبه للأعمى عبد الله بن أم مكتوم قاضيا في المدينة فهو استدلال في غير محله لأنه لا يذكر وجود قاض أعمى في صدر الإسلام سواه . . ثم إن الجميع يعلم أن ابن أم مكتوم هو الرجـــل الذي عاتب الله تعالى نبيه فيه ونزلت سورة كاملة بـــهذا الأمـــر

---

[1] الترمذي ، سنن الترمذي ، تفسير سورة ١٥ ، ص ٢٩٨ ، حديث رقم ٣١٤٠ .

وهي سورة عبس ﴿ **عبس وتولى . أن جاءه الأعمى** ﴾ ، ولعلّ تعيينه قاضياً كان أيضاً تطييباً لخاطره وتكريماً لمنزلته عند ربه عزّ وجلّ وهي حالة استثنائية لا يُبنَى عليها . أما فقْدُ حاسّةِ السمع ، فإذا أمكن للشخص المرشح للوزارة التغلب عليها بالطب الحديث وتقنيته المتاحة كاستخدام سمّاعة مثلاً فلا بأس في تعيينه وإلّا فالأفضل هو سليم السمع . . وهكذا في بقية الحواس الأخرى .

وبخصوص الأعضاء يجب أن لا يكون فاقداً لعضو حسلس بحيث لا يتمكن الوزير من القيام بواجبات وزارته إلا به ، فمثلاً لا يليق أن يكون وزير الدفاع هزيلاً أو به عرجٌ بائنٌ أو معاقاً عن الحركة أو أبكم أو به سِمَنٌ ظاهرٌ يفقده خفّة الحركة والتنقل بين صفوف القوات المسلحة عند تفقّده لهم وتفتيشه لخطوط القتال مناورةً أو حرباً . . وهكذا دواليك .

٩- **الاستقامة** : الاعتدال في الخُلُق ويقصد بها النزاهة والتقوى والابتعاد عن مواطن السوء والشبهات . فعلى الوزير أو المرشح للوزارة أن يحرص كل الحرص على أن يكون ذا سمعةٍ حسنةٍ وذكرٍ محمودٍ بين مواطنيه ، وألّا يرتاد أي أماكن مشْتَبَهَةٍ وعُرْضَةٍ للتجريح سواء في داخل بلده أو في خارجها وعليه أن يستشعر عظمة خالقه تعالى وقدرته على أنه يراه مهْما حلول أن يستخفي من الناس ووسائل الإعلام . . وبسبب السيادة الدولية

للتقنية وسيطرتها على العالم مما جعلتـــه شـبه قريـــة كبـيرة لاختراقها لأجوائه وسهوله وجباله وبراريه ومياهـــه ، وبســبب العداء الفطري الذي يطغى على غير المسلمين ضد المســلمين ، فإن هناك كثيرا منهم يوظفون مهاراتهم وآلات تصويرهــم فــي التقاط صور لشخصيات مهمة من المسلمين أثناء وجودهم فـــي الخارج ، فتكون في سجلاتهم إن خيراً فخير وإن شــراً فشــر . فإذا علم الإمام بشيء رابه في الوزير وثلم اســـتقامته ، فعليــه إعفاءه حالاً من الوزارة . وإذا كان مرشحا فليصرف نظره عنــه إلى شخص آخر أزكى وأطهر وأن يكون صارمـــا فـــي ذلــك بصورة رادعة لأمثاله .

١٠- **الشجاعة والنجدة** : ويقصد بها الجرأة والإقــــدام وســرعة الإغاثة وكما قالها الماوردي " لحمايـــة البيضـــة والــذود عــن الحريم". ويلاحظ على هذا التعبير الدقة في المعنى والمبنى ولقـد شبه الفقيه الماوردي حمى الإسلام والمسلمين وحساسيته وأهميته بالبيضة التي ينقلها الشخص من مكان إلى آخر ويـــترتب عليــه مداراتها والتعامل معها بكل رفق وأناة وعناية حتى لا يكســـرها فيخسرها . . وهكذا الحمى الذي ينبغي على الجميع الانتفاضــــة والاستنفار ضد كل من يحاول المساس به أو الاقتراب منه بـأذى وفي مقدمة الجميع الإمام ووزراؤه وأعوانه . وأما الــذود عــن الحريم ، فإضافة إلى المعنى التقليدي وهو الدفاع عن الأعـواض

وحمايتهم من أي اعتداء ، فإن هناك معنى مهمّاً أوسع امتداداً للغيرة على العِرْضِ وهو أن الوزير إذا فكّر في يوم من الأيام في الاستفادة من المرأة المسلمة كقوةٍ بشريةٍ عاملةٍ تمثّلُ نصف المجتمع تقريباً ، فإنه بإمكانه عمل ذلك في إطار الشرع الحنيف على أن يتم توظيفها ضمن ضوابط شرعيةٍ محكمةٍ تتيح الاستفادة من ملكاتها ومؤهلها في مختلف القطاعات الخاصة بخدمة بني جنسها مثل مؤسسات التعليم والصحة والجمعيات النسائية الخيرية والتجارية شريطة عدم اختلاطها بالرجل أو تبرُّجِها تبرّجِ الجاهلية الأولى .

ويقول الماوردي أن هناك أربعة شروط ينبغي وجودها في الوزير التفويضي وليست واجبة إطلاقاً على الوزير التنفيذي وهي : الإسلام والحرية والعلم بالأحكام الشرعية والمعرفة بأمري الحرب والخراج ويستويان في بقية الشروط الأخرى .[1]

وهناك بعض الكتاب[2] من سجل بحسن نيته امتعاضهم من قول الماوردي وأبي يعلي الفراء واعتراضهم عليهما فيما يتعلق بشرط الحرية الذي يسمح للذمي أو للعبد بأن يتولى وزارة التنفيذ ، في حين أنهما يمنعان المرأة من تولّي هذه الوزارة . ويتساءلون كيف يحدث هذا والمرأةُ حُرّةٌ وتملك النظر في مصالحها ونفسها وأموالها

---

[1] الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ٢٥ .

[2] أنظر كتاب ، النظام السياسي في الإسلام ، لأبي فارس ، ص ٣٤٠ .

ومع ذلك ليس لها حق تولّي وزارة التنفيذ بينما العبد يمكن له ذلــــك وهو لا يملك شيئاً مما ذُكِرَ وأمْرُ سيّدِه مقدَّمٌ على كل أمرٍ مــــا عــدا الفروض في الإسلام .

والتعليق على ذلك هو أن المرأة إذا جاز لها أمــرُ ممارســة الوزارة فإنها تستحق أن تحتل الوزارة التفويضية وليس التنفيذية لأنها مسلمةٌ حرّةٌ . ولكن سبب المنع هو أن الإسلام حظر عليها الاختــلاط بالرجال واختلاءها بهم ، فعملها كوزيرة يســـتدعي الجلــوس مــع الرجال والاجتماع بهم جماعاتٍ وأفراداً وفـــي مقدمتــهم الإمـــام أو الحاكم باعتبار الوزير أحد معاونيه ومستشاريه في شـــؤون الحكــم فضلاً عن اختلائها ببعض الموظفين في الوزارة ، وهو أمرٌ لا مفــرّ منه إذا ما أصبحت وزيرةً وهو ما سوف يقودها وبالتـــالي المجتمــع إلى ما لا تحمد عقباه . . وكل أمرٍ جرَّ إلى محظورٍ فهو محظـــور . وجزى الله تعالى أمثال هؤلاء الكتاب خـــيراً كثـيراً حيــث أبــدوا اعتراضهم على هذا المنع بأسلوبٍ كله أدبٌ واحترامٌ لفقـــهاء الفكــر السياسي في الإسلام وليس بالذم والسخرية كما يفعل الغوغائيون .

وعلى كل حال ، إن شعار المساواة بين الرجل والمرأة الــذي يرفعه الغرب ويركضون من ورائهم ضعاف النفــوس فـــي الــدول المتخلفة رَكْضَ المقلدِ الأعمى مؤيدين دعوتهم ، أصبح شعاراً أجوف وسيظل كذلك . وبالرغم من دعوتهم بالمســـاواة بحجـــة أن المــرأة نصف المجتمع ، إلا أنه في جميع الدول الصناعية التي تُطْلِقُ علـــى

نفسها صفة الديموقراطية ، لا يوجد نظام سياسي يقضـــي بمناصفــة المناصب الوزارية أو البرلمانية أو القضائية بين الرجل والمـــرأة ، فضلاً عن رئاسة الدولة كأمريكا مثلا ، مما يجعل مناداتُهم بالمســاواة بين الجنسين هراءً وضرْباً من الخداع والغش والتدجيـــل . ويكفـــي سُخريةً ملاحظة حرمان المرأة الغربية عندما تـــتزوج مـــن أبســط حقوقها وهو اسمها واسم أبيها وأسرتها والذي يعتبر جزءاً لا يتجـــزأ من شخصيتها ، ليصبح اسمها تابعاً لزوجها الذي يظل اسمه بالكـامل دون تغيير ، ويتكرر ذلك لها كلما ُطلِّقتْ والتحقتْ بزوج آخر فيقــون اسْمُها باسْمِه وهكذا وكأنها جاريةً أو عقارٌ أو مِلْـــكٌ مـــن الأمـــلاك الخاصة .

## (٤) علاقة الوزير بالأمة: Minister Relation with people

إن من الْتَحَقَ بالدراسات العليا فـــي حقــل الحكــم والإدارة بالجامعات الأمريكية ( مثلاً ) ، لابدّ وأن أتى على مصطلـــح نظـــام الصفوة The Elites system[١]، وتعرّضَ –في فلسفة الحكم– لمفهوم الخادم والمخدوم The Servant and Served[٢]. وأن مصطلح الوزير بالإنجليزية وهو Minister ، تشير إليـــه القواميس بأنه يعني الخـادم . . أي أنه يعني سياسياً خادم الشعب . . كل هذه المعاني تأخذ بلُــبِّ الدارس الشرق أوسطي " أو المسلم بالأصح " ، وتجعله مبهوراً بمـــا

---

(١)Palmer , Dilemmas of Political Development : An Introduction to the Politics of Developing Areas.

(٢)Aggar Goldrich , and Swanson ; The Rulers and the Ruled .

يتلقّاه من تحليل فيزيد نَهْماً في الإيغال للقراءة والمناقشة . . وهنا يظهر الإسلام بنظامه السياسي عملاقاً لا تدانيه أقزام ساسة العالم النامي والصناعي على السواء وأنظمتهم المتخبطة والمتعثرة ، وسبّاقاً إلى كل هذه المضامين السياسية العظيمة من قبل أن يعرف المنظِّرون الشرقيون والغربيون المعاصرون ما يقولونه ويرددونه من شعاراتٍ ودعاياتٍ . . وها هو الفاروق رضي الله عنه يعسّ في الليل بنفسه ، وهو أمير للمؤمنين وخليفة للمسلمين ، ويتفقدُ أحوال رعيته ويُعِينُ امرأةً في إطعام أطفالها وتنويمهم بنفسه . . ويكرِّسُ خدمته لرعيته بصورٍ شتى يروي إحداها الفضلُ بنُ عميرة وهي " أن الأحنف بن قيس قدم على عمر بن الخطاب رضي الله عنه في وفد من العراق ، قدموا عليه ، في يومٍ صائفٍ شديد الحر ، وهو معتجِرٌ - يعني ملتفّ - بعباءة يهْنأُ - يعني يطلى بالقطران - بعيراً من إبل الصدقة . فقال يا أحنف ضَعْ ثيابك وهلُمّ ، فأعِنْ أمير المؤمنين على هذا البعير ، فإنه من إبل الصدقة . . فقال رجل من القوم يغفِرُ اللهُ لك يا أمير المؤمنين ! فهلّا تأمر عبداً من عبيد الصدقة فيكفيك ؟ فقال عمر : أيُّ عبدٍ هو أعبدُ مني ومن الأحنف ؟ أنه من ولي أمر المسلمين يجب عليه لهم ، ما يجب على العبد لسيده في التضحية وأداء الأمانة ".[1]

---

(١) إبن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، ص ص ٧٨-٧٩ .

وها هو الفاروق رضي الله عنه أحد خريجي مدرسة النبـــوة القيادية يرسم صورةً لأروع المُثُلِ والممارساتِ المخلصةِ والنزيهـــةِ والأمينةِ كَرَاعٍ أمينٍ يحرص على حراسة رعيته ورعايتـــهم بنفســه ويضع على نفسه من الواجبات لخدمتهم ما يضع العبد على كاهلـــه لسيده وتتحقق مقولةُ أو فلسفة الخادم والمخدوم التي تُدَرَّسُ في أروقة العلوم السياسية والإدارية في الجامعات الغربية والتي ينـــادي بـــها مفكروا الغرب في كتاباتهم وفي خبراتهم بعد أربعة عشر قرناً مـــن قيامها فكراً وممارسةً في صدر الدولة الإسلامية وفي عهد عمر بـــن الخطاب رضي الله عنه . فإذا كان هذا شعورَ ومسلكَ القائد الأعلـــى والمسؤول الأول في الدولة الإسلامية – وهو الخليفة – فإنه من بـلب أولى أن يكون الوزير – ويعدُّ المسؤول الثاني بعد الخليفة – أكـــثرَ وفاءً بالتزامات وزارته وأصدقَ لهجةً وأخلَصَ عملاً وأسرع خدمـــةً للجمهور وأشدَّ تواضعاً في تعامله معهم بطريقة يشعرهم فيـــه بأنـــه ليس في منصبه إلا لخدمتهم ورعايتهم والاعتناء بهم .

وأن وزيراً يخالف هذا الاتجاه ويشذُّ عن هذه الخطى إنما هـــو لا يعكس صورة الوزير المسلم ، كما أنه يجب الإسراع في تنحيتـــه حتى لا يفسد معاونيه فتنتقل عدوى طبعه السيئ وتكبُّرِه على النـــاس وعجْرَفَتِهِ وغرورِه وصلَفِه إلى موظفي وزارته فيسومون النـــاس ذلاًّ وازدراءً ، ويشعر المواطن أن هذا الموظف يمتنّ عليه إذا قـــدّم لـــه خدمةً ، بينما في واقع الأمر ما هو إلا خادم للمواطنين . . وقد قيـــل

أن الناس على دين كبرائهم ورؤسائهم . . فكما يكون الرئيس يكـــون المرؤوس " وإذا رتَعْتُمْ رَتَعُوا " .

وفي الفصل الثالث عشر التالي سيتم الحديث عـــن الوحـــدات الإدارية المهمة في الحكومة الإسلامية وذلك في ثلاثة مباحث وهـــي خاصة بالإمارة والقضاء والدواوين .

# مراجع الفصل الثاني عشر

## 12th . Chapter References


١- إبن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، أسد الغابة في معرفة الصحابة ، ج٣ ، بيروت : دار الفكر ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م .

٢- إبن الجوزي ؛ أبو الفرج عبد الرحمن ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، تحقيق السيد الجميلي ، ط٢ ، بيروت : دار الكتاب العربي ، ١٤١٤هـ / ١٩٩٤ م .

٣- إبن حجر العسقلاني ؛ أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد ، الإصابة في تمييز الصحابة ، ج١ ، القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٣٢٨هـ .

٤- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج١ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ١٩٧٨م .

٥- إبن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط٤ ، بيروت : دار القلم ، ١٩٨١ م .

٦- إبن سورة ؛ أبو عيس محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، إعداد : هشام سمير البخاري ، ج٥ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥ هـ / ١٩٩٥م .

٧- إبن عبد البر ؛ أبو عمر يوسف بن عبد الله بن محمد ، الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، تحقيق : محمد علي محمد البجاوي ، ط١ ، ج٣ ، بيروت : دار الجيل، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

٨- أبو فارس ؛ محمد عبد القادر ، النظام السياسي في الإسلام ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٩٨٠م .

٩- أنيس ؛ إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط٢ ، ج٢ ، القاهرة : ( د . ن . ) ، ١٣٩٢هـ / ١٩٧٢م .

١٠- جمال الدين ؛ عبد الله محمد ، نظام الدولة في الإسلام ، القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .

١١- الجوهري ؛ إسماعيل بن حماد ، كتاب الصحاح ، تحقيق : أحمد بعد الغفور عطار ، ط٢ ، ج٢ ، القاهرة : ( د . ن ) ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

١٢- حسن ؛ حسن وعلى إبراهيم ، النظم الإسلامية ، ط٤ ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠م .

١٣- حلمي ؛ محمود ، نظام الحكم في الإسلام مقارنا بالنظم المعاصرة ، ط٦ ، القاهرة : دار الفكر ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م.

١٤- السجستاني ؛ أبو داود سليمان بن الأشعث ، سنن أبـــي داود ، إعداد : عزت عبيد الدعـــــاس ، ط١ ، ج٣ ، حمـــص : نشـــر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٩١هـــ / ١٩٧١م .

١٥- الطماوي ؛ سليمان محمد ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة : دراسة مقارنة ، ط٢ ، القاهرة : دار الفكـــر ، ١٩٨٠م .

١٦- الماوردي ؛ علي بن محمـــــد حبيـــب ، الأحكـــام الســـلطانية والولايات الدينية ،ط٣ ، مصر : مكتبة مصطفى البابي الحلبـــــي وأولاده ، ١٣٩٣هـــ / ١٩٧٣م .

١٧- ـــــــــــــــــــــــــــــ ، قوانيـــن الـــوزارة ، تحقيق: فؤاد عبد المنعم أحمـــــد وآخـــر ، ط٢ ، الإســـكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٣٩٨هـــ / ١٩٧٨م .

١٨- ـــــــــــــــــــــــــــــ ، الوزارة ( أدب الوزيـــر )، تحقيق : محمـــــد ســـليمان داود وآخـــر ، ط١ ، القـــاهرة : دار الجامعات المصرية ، ١٣٩٦هـــ / ١٩٧٦م .

19- Agger; Robert E. Goldrich ; Danial , and Swanson ; Bert E., The Rulers and the Ruled , Revised Ed., California :Duxburg Press , 1973.

20- Palmer; Monte , Dilemmas of Political Development : An Introduction to the Politics of Developing Areas , 2nd E.d., Illinois : F.E. Peacock Publication , Inc ., 1980.



# الفصل الثالث عشر

## الإمـــارة Emirate,

## والقضـــاء Judiciary,

## And

## والدواوين Bureaues

﴿ ... وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ... ﴾

من الآية : ٥٨ سورة النساء

**تمهيد : Preface**

سبق في الفصل الماضي استعراض الوزارة التي تشكل جهازاً إدارياً رئيسياً في الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية ، علماً بأن هنالك أجهزةً أخرى لا تقل أهميةً عن الوزارة ومن أجل تغطية هذه الأجهزة المهمة للإدارة الإسلامية ، سيتم في هذا الفصل شرح ذلك في ثلاثة مباحث هي :

**المبحث الأول** : الإمارة على الأقاليم .

**المبحث الثاني**: القضاء .

**المبحث الثالث**: الدواوين .

إن التوسع الطبيعي للدولة الإسلامية وبسْطَ سيادتِها في المشرق والمغرب فَرَضَ عليها نمطاً من التطور والتنظيم واستحداث دواوين عديدة للاهتمام بشتى قضايا الأمة وشؤونهم المدنية والعسكرية .. فظهر على أثر ذلك عددٌ من الأجهزة الضرورية لتحقيق الأهداف العامة .

وفي نهاية الفصل توجد قائمةٌ لمراجعه .

# المبحث الأول

## الإمارة على الأقاليم : Emirate

(١) الفصول الأولى من هذا الكتاب وخاصة ملامح المرحلة الأولى للحكومة الإسلامية في عهد المصطفى صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه أشارت إلى أن النبي مارس التنظيم الإداري غير المركزي وعين أمراء على الأقاليم النائية مثل اليمن والبحرين ومكة المكرمة وكانت وظيفة كل منهم تنحصر في تعليم الأهالي القرآن وأحكام الإسلام والإمامة في الصلاة وجمع الصدقات وتوزيعها على مستحقيها .. وقد عين عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه عتاب بن أسيد أميراً على مكة المكرمة وخصص له راتباً معيناً يساوي درهماً واحداً لكل يوم .. هذا للشؤون المدنية .. وهي إمارة "عامة" . أما بخصوص الأمور الحربية فقد كان يعين أميراً يتولى المهام العسكرية لسَرِيَّةٍ من السرايا التي تُشَكَّل لمهمةٍ معينةٍ .. وهي إمارة "خاصة".

(٢) إن هذا الكتاب لا يهتم بالتقسيمات التي أوردها الفقيه الماوردي وهي إمارة الاستيلاء وإمارة الاستكفاء ، وهي تقسيمات سياسية تكاد تكون في الوقت الحاضر نادرة لولا أن إمارة الاستيلاء هي أشبه بحالة الانفصاليين في هذا الزمان

الذين يطالبون بالحكم الذاتي قسْراً ولو بحمل السلاح ومجابهة الحكومة المركزية . وبطبيعة الحال فإن أمير الاستيلاء يمارس صلاحياتٍ أوسع بكثيرٍ من أمير الاستكفاء الذي يقوم بمهامٍ مفهومةٍ ومحددةٍ، وأن هذا النوع الاستيلاء لم يحدث إلا في أواخر عهد الدولة العباسية بسبب التفكك الذي طرأ مؤخراً على كيانها آنذاك .

(٣) وتكفي الإشارة إلى أن الإدارة الإسلامية بادرت في إنشاء واستحداث تقسيمات إدارية مركزية وغير مركزية وحدوث اختصاصاتٍ ومهامٍ وصلاحيات كل تقسيمٍ على حدة نتيجةً للتمدد الإقليمي المذهل للدولة الإسلامية في زمنٍ قياسيٍ . وأنه بالرغم من هذا التوسع الأفقي السريع إلا أن الدولة الإسلامية تمكنت من استحداث مؤسساتٍ حكوميةٍ قادرةٍ على مجابهة تحديات التوسع وتلبية احتياجات الإقليم المتعددة والمتنوعة وخدمة رعاياها باختلاف أجناسهم وألسنتهم ومستوياتهم بل حتى ومللهم . وأن ذلك النجاح العظيم في تلك الفترة الزمنية والظروف العصيبة ، ووسائل الإدارة والتنظيم المتواضعة جداً يعتبر معياراً للتفوق الكمي والنوعي لإمكانات الدولة الإسلامية ومكانتها البشرية والفنية والمالية بما يضاهي في هذا العصر أرقى دول العالم الصناعي ، وذلك لسببٍ جوهريٍ واحدٍ ومهمٍّ وهو أن الدولة الإسلامية استطاعت أن

تسود العالم الإسلامي الجديد وشعوبه الجديدة بالعدل والإحسان والمساواة والحرية اللائقة بالإنسان وترسيخ قواعدها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والقضائية والعسكرية على أسس راسخة من القرآن الكريم وسنة نبيه العظيم محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وما انبثق عنها من اجتهادات فقهاء المسلمين الأجلاء .

(٤) إن نظام المناطق المعروف اليوم بالإدارة المحلية أو إدارة الحكم المحلي هو ما عملت به الدولة الإسلامية قبل قرون من الزمان في نظام الولاية أو الإمارة .

ولا مبالغة في التشبيه إذا اعتبر نظام تقسيم الدولة في أمريكا إلى خمسين ولاية نسخة طبق الأصل لنظام الولايات الذي كان معمولاً به إبان الدولة الإسلامية العظمى ، وإن كتب التاريخ الإسلامي خير شاهد على هذا التقسيم إذ لا يوجد مطلع منصف ينكر تقسيم الدولة الإسلامية إلى ولايات متعددة مثل ولايات مكة والمدينة والطائف وحضرموت وخولان وزبيد والأهواز والبحرين ، وخراسان، والعراق ، والشام ، ومصر العليا والسفلى وفلسطين وغير ذلك .

(٥) إن هناك نوعين للإمارة : عامة وخاصة . فإمارتا الاستيلاء والاستكفاء هما إمارة عامة . وإنه بالرغم من حدوث شبه

حكم ذاتي لإقليم معين يخضع لإمارة الاستيلاء ، إلا أن الوالي أو الأمير – هنا – يتمسك بسبع مطالب للخليفة لا حياد عنها باعتبارها تشكل إطار الوحدة السياسية للدولة الإسلامية، وقد ذكرها الفقيه الماوردي على النحو التالي[1] :-

١- حفظ منصب الإمامة في خلافة النبوة وتدبير أمور الملة تحقيقاً للشرع الحنيف .

٢- ظهور الطاعة الدينية التي ينتفي معها الإثم والبدع .

٣- الحرص على وحدة الصف واجتماع الكلمة للأمة الإسلامية.

٤- العمل على تنفيذ الأحكام الشرعية والمعاملات والعقود في ضوئها .

٥- استيفاء الأموال الشرعية بحقها .

٦- تطبيق الحدود الشرعية على كل مستحق .

٧- الالتزام بالورع عن محارم الله حتى يعمل على حفظ الدين فيطاع بين الناس . ومن هذا يبدو أن إمارة الاستيلاء ليست كما يبدو تصورها على أنها أداة مستبدة على الخليفة لاستيلاء الأمير على الإقليم بالقوة فيظهر الإقليم وكأنه كان تحت سيطرة مقيتة وحصل أخيراً على استقلاله. وإنما هي صورة سياسية من صور الحكم الذاتي الذي لم يعرفه الفكر السياسي الحديث إلا مؤخراً .

---

[1] الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ص ٣٠ ، ( بتصرف وإعادة صياغة ) .

(٦) إن إمارة الاستكفاء هي التي يعقدها الخليفة عن قناعةٍ ورضا لمن يراه بها فيختاره ليكون والياً أميراً على إقليم معين من أقاليم الدولة ويقلّده أمور رعاية شؤون المسلمين ، إلا أن حرية تصرفه في قضايا الحكم أقل ممن يمثل إدارة الاستيلاء إذ ينبغي عليه الرجوع إلى الخليفة في بعض الأمور المهمة كقرارات التعيين في المناصب العليا في الإقليم مثل وزير تفويضي بينما في إمكان تعيين وزير تنفيذي دون العودة للخليفة . . وهكذا يتصرف في كل ما يتعلق بالسياسة العليا للإقليم عسكرياً أو مدنياً .

(٧) أما الإمارة الخاصة فيقصد بها تعيين الخليفة شخصاً معيناً أميراً خاصاً على مهمة معينة تحدَّدُ فيها سلطاته . ويمكن أن تكون ذات صفة دينية كإمارة الحجيج أو صفة قضائية للبت في الخصومات والمنازعات أو عسكرية كأمير سَرِيَّةٍ حربيةٍ وما شابه ذلك .

(٨) يمكن للخليفة عزل الأمير أيا كان نوعه عامّاً أو خاصّاً سواء أكان تعيينه من قبله أو عينه الخليفة السابق أو كبير وزرائه (الوزير التفويضي ) . . وإذا مات الخليفة أو عُزِلَ فإن وزراءه يعزلون بطبيعة الحال ، ولكن الأمراء يبقون في إماراتهم ، لأن الإمارة تعتبر نيابة عن المسلمين ما لم يتم تعينهم من قبل الوزير.

ويكفي تسليط هذا القدر من الضوء علـــى موضـــوع إمـــارة الأقاليم أو الولايات في الدولة الإسلامية بما يفيد القارئ.ولمن يريـــد الاستزادة ، فعليه العودة إلى كتابي الأحكام السلطانية للماوردي وأبي يعلى والفخري في الآداب السلطانية لابـــن طَباطَبـــا ( الطقْطَقـــي) وغيرها من كتب التراث السياسي في الإسلام .

## المبحث الثاني :

### ولاية القضاء : Judiciary

(١) القضاء ركن أساسي من أركان الدولة الإسلامية التي من أولى واجباتها الحكم بين الناس بالعدل وترسيخ قواعد القسط والتعامل مع جميع أفراد الرعية بالتساوي وخاصة في الحقوق فلا فرق بين عربي وغير عربي وأحمر وأسود بل ومسلم وغير مسلم لأن الحكام والقضاة مأمورون من المولى عز وجل بأن يزِنوا أمور الناس بالقسطاس المستقيم والقرآن الكريم واضح جداً لكل قارئ متبصر عاقل حيث تنطق آياته بوجوب العدل حتى وإن كانت هناك عداوة ما بين القاضي والخصم أو بين الخصماء بسبب عرق أو مكانة اجتماعية أو لسان أو قرابة أو دين حيث يقول تعالى :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا كونوا قوّامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين ... ﴾**

من الآية ١٣٥ سورة النساء .

(٢) كما حذر الإسلام من قضية عدم الحكم بما أنزل الله والانسياق وراء التقليد الأعمى والمحاكاة المخجلة لغير المسلمين الذين يحكمون أهواءهم ومصالحهم ورغباتهم دون قيد شرعي أو

رادعٍ خُلقيٍ أو وازعٍ من ضميرٍ ، وهذا تمرّدٌ صارخٌ على الخالق عزّ وجلّ وعصيانٌ معلنٌ له إلا أنه أصلاً ليس بَعْدَ الكفرِ ذنبٌ.

وقد قال تعالى لمن لم يحكم بما أنزل الله في شرعه الحكيم بأنه كافر وظالم وفاسق [ آيات ٤٤ – ٤٥ – ٤٦ : سورة النساء ] . وبناءً على هذا قامت مؤسساتٌ قضائيةٌ مستقلةٌ يشغلها علماء أجلاء وقضاة مؤهلون علماً وحكمةً وخبرةً ودرايةً ونزاهةً وموضوعيةً . . وأن من فَرْطِ حساسية القضاء أنه إذا أفلح رجاله الصالحون في الحكم بين الناس بالحق والإنصاف قالوا إن الحكومة عادلة ، وإذا أخفقوا قالوا بأنها ظالمة لأنهم يعتبرون أن القضاء هو الحكومة ذاتها .

(٣) نظراً لأهمية القضاء كان الخليفة يعتبر أن من مهامه أن يقضي بين الناس ، وهكذا فعل أبو بكر الصديق وكذلك فعل عمر الذي ولّى أبا موسى الأشعري رضي الله عنهم أمور القضاء في البصرة ومعه كعب بن سور الأزدي ، ثم شريحاً في البصرة وعبادة بن الصامت في الشام وعثمان بن قيس في مصر وأبا الدرداء في العاصمة المدينة المنورة حتى يتفرغ للأمور الأخرى للحكم والخلافة . . كما أن الخليفة يعطي واليه أحياناً صلاحية لتعيين ما تحتاجه المنطقة من قضاة مثل رسالة أمير المؤمنين علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكرم

وجهه إلى واليه على مصر الأشتر النخعي الذي فوضه في اختيار وتعيين من يراه مناسباً للقضاء هذا فضلاً عن ممارسته بنفسه شؤون القضاء والذي قال فيه عمر رضي الله عنهما " لولا عليٌّ لَهَلَكَ عمر "[1] وذلك لحنكته في القضاء وتصريف أموره .

(٤) إن تعينات القضاة في الولايات الإسلامية من قبل رئيس الحكومة المركزية الخليفة في العاصمة كانت أول خيط من خيوط فصل القضاء عن شؤون الولاة – رؤساء السلطة التنفيذية في تلك الأقاليم – وخطوة راسخة نحو استقلال القضاء استقلالاً كاملاً ، لا سيما بعد التشديد على الأمراء أو الولاة بعدم التدخل في شؤون القضاة وتهيئة كافة التسهيلات التي تجعل من قيامهم للفصل بين الناس في الخصومات والنزعات أمراً ميسوراً .

(٥) إن للقاضي حقين أساسيين : أحدهما معنوي ويعني تقديره وإكباره من الخليفة وأركان السلطة وإنفاذ أحكامه واحترامها ، والثاني مادي وهو تخصيص عطاءٍ مجزٍ له بما يسد حاجاته ويلبي مطالبه ويمنع طمعه في تعويض من الناس مما يزيد من هيبته ويرفع مكانته ويعزز إجلال الجميع له وتوقيره كبيراً وصغيراً رئيساً ومرؤوساً وعامة الناس وخاصتهم .

---

[1] إبن عبد البر ، الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، ط١ ، ج٣ ، ص ١١٠٣ .

وللخليفة أن يخصص القاضي وفقا للموضوع أو المكان أو الزمان . . ففيما يتعلق بالموضوع كأن يكون مختصاً بأمورٍ محددةٍ مثل الزواج أو المداينات أو الجنايات ، وفيما يتعلق بالمكان كأن يكون قاضياً على إقليم أو جزء منه كمدينةٍ أو بلدةٍ معينةٍ ، وفيما يتعلق بالزمان كأن يكون قاضياً كل يوم أو يوماً واحداً أو يومين في الأسبوع ويجلس إلى الناس في يومٍ معينٍ أو ساعةٍ معينةٍ وهكذا . . .

**أركان القضاء : -**

ذكر بعض الكتاب أن للقضاء أربعة[1] أركان ، وهناك من قال أنها خمسة[2] ولكن أحدها الذي هو " محكوم به " غير واضح ، إلا أنها في الواقع – حسب رأي المؤلف –ستة أركان ، وهي باختصار : -

١- القاضي : وهو الشخص المكلف شرعاً بالفضّ بين الخصومات والصلح بين الناس .

٢- المدعي : وهو الشخص الذي يتقدم بشكواه ويعرضها على القاضي ليحكم فيها له ، ويمكن أن يكون واحداً أو أكثر .

٣- المدعَى عليه : وهو الشخص الذي يفترض أنه المعتدي فيصدر الحكم ضده ويمكن أن يكون واحداً أو أكثر .

---

(١) النبهان ، نظام الحكم في الإسلام ، ص ص ٦٤٣ – ٦٤٤ .

(٢) مدكور ، معالم الدولة الإسلامية ، ص ٣٤٣ .

٤- القضية وهي العامل المشترك بين المدعي والمدعَى عليه، وهل درجتها تتطلب أن ينظر القاضي فيها ؟ وما نوعها وطبيعتها ؟ وهل يمكن البت فيها بسهولة أم تحتاج إلى استشارات معينة ؟

٥- الحكم : وهو القرار الصادر من القاضي تجاه القضية وهي إما تكون لإعادة حقٍ اغتُصِبَ أو كرامةٍ امتُهِنَتْ فتطيب به نفس المظلوم ويغتاظ الظالم .

٦- التنفيذ : إذ لا قيمة للقضاء بلا تنفيذٍ ولا وجود له ولا معنى بدون وجود قوةٍ قادرةٍ على إحقاق الحق وإزهاق الباطل وتحويل حكم القاضي إلى تطبيقٍ عمليٍ ملموسٍ بالسرعة التي يطمئن بها صاحب الحق باستعادة حقه ويضطرب منه المغتصب فيعيد ما اغتصبه إلى صاحبه .

هذا وقد وردت هذه الأركان بألفاظ أخرى في كتاب آخر للقاضي ابن فرحون كالتالي :

القاضي ،والمقضي به ، والمقضَى له ، المقضَى فيه ، والمقضَى عليه وكيفية القضاء [1].

---

(١) ابن فرحون ، تبصرة الحكام في أصول الأقضية ومناهج الأحكام ، ط١ ، ج١ ، ص ٢٥ .

## شروط تقليد القضاء: Judgeship Conditions

لقد ذكر الفقيه الماوردي سبعة شروط[1] يجب توافرها فيمن يتقلد قضاء المسلمين ، ولكنه لم يرتبها حسب الأهمية ترتيباً عملياً حيث جعل شرط الإسلام الشرط الرابع وعليه فإنه يمكن إعادة ترتيبها وشرحها والإضافة إليها وذلك على النحو التالي : -

١- الإسلام : فلا يجوز لكافر أن يتولى على المسلمين لأن الله عز وجل قال :

**﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء ، بعضهم أولياء بعض ، ومن يتولّهم منكم فإنه منهم ، إن الله لا يهدي القوم الظالمين ﴾**

الآية ٥١ : سورة المائدة .

إلا أن الماوردي أضاف مبالغاً في أنه لا يجوز للكافر أن يتقلد القضاء حتى على الكفار . . والواقع والمنطق أن الإسلام يفتح أبواب العدل لجميع رعيته فيفرضها على المسلمين ويعرضها فقط لغير المسلمين المتخاصمين ، ولكن إذا رغب اليهودي المتخاصم مع يهودي أو النصراني المتخاصم مع نصراني أو اليهودي المتخاصم مع نصراني في الاحتكام إلى شريعتهم فذاك شأنهم لأنهم – في هذه الحالة – مخيَّرون في أن يحكِّموا

---

[1] الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ص ص ٥٩ – ٦٠ ( بتصريف وإضافات ) .

شريعة الإسلام أو شريعتهم شريطة أن لا يكون المسلم طرفاً في هذا النزاع ، وأن يكون المتخاصمان راضيين فيما ذهبا، إليه . فإذا ما كان هناك طرف مسلم في نزاعهم ، أو أحد المتخاصمين غير راض بتحكيم شريعته ، فإنه يجب عندها الاحتكام إلى القضاء الإسلامي ولا عذر في غير ذلك .

٢- الرجولة الراشدة : اقتصار تقليد القضاء على الرجال فقط دون النساء . والرشد هو البلوغ إذ لا يتولى الصبي مثل هذه الأمور لأن القلم مرفوع عنه شرعاً لعدم قدرته على التمييز .

٣- العلم بالأحكام الشرعية القائم على علمه بأصولها مثل علمه بالقرآن الكريم وأحكام الناسخ والمنسوخ والمُجمَل والمُفَصَّل والعموم والخصوص . ثم عِلمِه بالسنة قولاً وفعلاً وتركاً وتقريراً ودرجات الحديث ورواته ، وعِلمِه بتأويل السلف الصالح وما اتفقوا عليه أو اختلفوا فيه ثم علمية القياس وبقية مصادر الاجتهاد الضرورية لكل من يتولى القضاء .

٤- العقل ويقصد به القدرة على إيضاح ما أشكل وفصل ما أعضل بذكاء وفطنة وكياسة تؤهله لتوظيف علومه الشرعية توظيفاً أمثل في حل المشاكل المعروضة عليه بصورة موضوعية بعيداً عن أي مؤثراتٍ عاطفيةٍ أو شخصيةٍ أو ما شابه ذلك .

٥- سلامة الحواس الرئيسية وهي السمع والبصر ليصبح بهما إثبات الحقوق ويتمكن من التفريق بين الطالب والمطلوب والمقر والمنكر والبريء والظالم والمعتدى عليه والمعتدي والمحق والمبطل . فإن كان ضريراً كانت ولا يته باطلة ، وكذلك إن كان أصماً لا يسمع أبداً فإن هذا سيعيق سماع القضايا من أفواه المتخاصمين وسماع أقوال الشهود ونحو ذلك .

٦- العدالة أي يكون صادق اللهجة ظاهر الأمانة عفيفاً عن المحارم بعيداً عن الريب مأموناً في الرضا والغضب يتعامل مع الناس جميعاً دون تحيز أو تعصب أو تحزب أو تربص مقصود أو مداهنة أو تحامل أو مجاملة أو ما شابه ذلك مما يجرح عدالته.

٧- الحرية : ويقول الماوردي فيها إن نقص العبد عن ولاية نفسه يمنع من انعقاد ولايته على غيره . . والماوردي يتحدث عن الفترة الزمنية التي كانت فيها بقايا عبيد . . فالعبودية كرهها الإسلام وفتح روافد كثيرة إجبارية منها واختيارية للعتق والتحرر، لأنه رسالة ربانية خالدة أرسى قواعد العدالة والحرية والمساواة بين بني البشر إذ لا فرق بين أسود وأبيض وأصفر وأحمر إلا بالتقوى . . ويبدو أن الحرية – بشيء من التحليل البسيط – ذات مدلول أوسع مما ذكره الفقيه الماوردي رحمه الله . . وهو أن الحرية في القاضي تقتضي منه الموضوعية في

أحكامه والتنزه عن الهوى والترفع عن الشهوات التي يمكـــن أن تستبعده وتحرمه من نسيم الحرية ، فينصاع خلفها مُكْرَهــاً مــن أجل جاهٍ أو مالٍ أو نبالةٍ أو أي عَرَضٍ من أعراض الدنيا الفانيـة . . فالرجل المرشح لمنصب القضـــاء – علـــى ســـبيل المثـــال للتوضيح فقط – لو كان من ذوي التجارة والأعمال والمصــــانع والمزارع ثم توافرت فيه الصفات السابقة الست . . هل يمكـــن تقليده القضاء؟ لا يمكن ذلك . . لماذا ؟ لأنه يفتقد شرط الحرية ، فكل تفكيره وخلجاته وهمومه تدور في فلـــك ثروتـــه وتجارتـــه ومصالحه . والله تعـــالى يقــول :

**﴿ وإنه لِحُبِّ الخير لشديد ﴾**

الآية ٨ : ســـورة العاديـــات .

والخير هو المال . . فمثل هذا لا يُتَوَقَّع أن تصدرَ عنه أحكـامٌ تضرّ بمصالحه أو تعطِّلُ حركتها ، لأنه ليس حـــرّاً وبالتـــالي يفقد شرط الحرية كمطلبٍ وشرطٍ من شروط صحـــة توليـــة القضاء في الإسلام.

٨- ويمكن إضافة شرطٍ آخر نظراً لأهميته وعلاقتـــه بـــالنواحي الفنية التقنية وهو عدم البت في قضية ما ذات جوانب تقنيـــة إلا بعد عودة القاضي إلى المختصين ممن يهمّهم الأمـــر تقصِّيـاً للحقيقة وتحرِّياً للعدل ، مثل العودة إلى الطبيب الشـــرعي عنـــد تقرير جريمة اغتصاب أو تقدير ضررٍ ناتجٍ عن اعتداء أو نحوه،

والعودة إلى الصيدلي المسلم للتأكد من حقيقة مكونات دواءٍ وخلوّه من المواد الضارة ، والعودة إلى عالم أغذية لمعرفة مدى سلامة محتويات مواد غذائيةٍ مستوردةٍ وصلاحيتها للاستهلاك الآدمي ، والعودة إلى المهندس عند الحاجة إلى معرفة مدى التزام المقاول ببنود الاتفاق ومحتويات الخرائط الهندسية وعدم الإخلال بها وهكذا دواليك .

٩- شرط آخر يستحسن إضافته وهو علمه بلغة أعجمية وأشهرها الإنجليزية ، وهذا شرط للتفضيل إذ يفضل تقليد القضاء من يجيد لغة أعجمية قراءةً وتحدُّثاً على من لا لغة له إلا العربية بعد توافر الشروط الأخرى . . وأهمية هذا الشرط ينبع من انفتاح العالم على بعضه بعضاً ونزوح مختلف الأقوام من بلدٍ إلى آخر بسبب التجارة أو العمل أو الدراسة أو ما شابه ذلك . وإن أي تجمع بشريّ لا يخلو من مشاكل ، وتسهيلاً لحلها قضائياً فإنه لابد للقاضي من الإلمام بلغةٍ أخرى إلى جانب لغته الأصلية ليتمكن من استيعاب فحوى القضية المعروضة عليه وحلّها . . وهو شرط وُضِعَ في آخر الشروط لإمكانية تعيين مترجمٍ يعتمد عليه القاضي ويثق في صدقه وأمانته ، إلا أنه من الأهمية بمكان توافر شروط اللغة فيمن يتقلّد القضاء في هذا الزمان أو وجود الكفؤ والثقة الذي يمكن للقاضي أن يستعين به في هذا الصدد .

## أهمية العدالة في القضاء :

**Justice Importance in Judiciary**

العدالة من الشروط الأساسية الواجب توافرها في القضاة وأن غيابها يسلب القاضي شرعية ممارسته للقضاء بين الناس . . وقد تحدث كثير من الفقهاء والعلماء في الواجبات التي تقع على القضاة ضماناً لتوفير أكبر قدر ممكن من العدالة في أعمالهم . . منها ما يأتي [١] : -

١- حقٌ على القضاة التسوية بين الخصوم ومراعاة القوانين .

٢- عدم التحيز أو المحاباة .

٣- إنزال العقوبة بالمجرمين حسب إجرامهم وعلى قدر ذنوبهم ومخالفتهم .

٤- لا يأخذون الرشوة ولا يقبلون الهدايا .

٥- لا يحكمون بين الناس وهم متأثرون بشيء من الأمراض والأعراض الشاغلة ، والعواطف المنفعلة .

٦- لا يتبعون الرخص والأقوال الشاذة في حُكمٍ يصدرونه أو شيءٍ يقررونه .

٧- لا ينبغي لهم الحضور في الولائم بسهولة .

---

[١] البيحاني ، إصلاح المجتمع ، ص ٢٨٦ ، ( بتصرف ) .

٨- عدم إجابة الدعوات التي ربما جعلتْ لأصحابها منّةً عليهم أو يداً يعرفونها لهم عند أي خصومة .

٩- لا يدخلوا بيوت الأغنياء .

١٠- لا يغشوا مجالس الذين يترددون على المحاكم ويترافعون في قضاياهم إليها لئلا يظن بهم سوء أو يُتّهَمُوا بريبةٍ .

**آداب القضاء : Judiciary Moralities**

لقد خصص كل من كتب في القضاء والقضاة في الإسلام فصلاً خاصاً بآداب القضاء التي يجب على القاضي التمسك بها ، ومن أهم هذه الآداب الآتي : -

١- أن يكون القاضي هادئ الأعصاب مرتاح البال وقت الخصومة .

٢- أن لا يكون منشغلاً بموعدٍ أو بعملٍ آخر مهمٍّ التزم به مسبقاً ويتوقّعُه وقت الخصومة .

٣- أن يكون فاهماً للقضية مستوعباً أسبابها وأبعادها وأطرافها .

٤- أن يعدل بين الخصمين في المجلس والمعاملة والنظرة والبشاشة وطريقة الحديث والاستماع .

٥- أن لا يبين لأحدهما كيفية الحديث عـن الاستدلال أو البرهان ، وألا يتدخل أثناء الإدلاء إلا بقصد التأكد مـن فهم ما يريد المتحدث قوله .

٦- أن لا يكون مريضاً أو مجهداً من سفر أو سهر أو مـا شابه ذلك .

٧- أن يتأكد من نزاهة الشهود وعدالتـهم ، ويتـأكد مـن صحة دعوى المدعي .

٨- أن يعطي المدعى عليه فرصة الدفاع عن نفسه ويمهلـه لتنفيذ أقوال المدعي بوثائق أو ببينة .

٩- أن لا يتسرع في إصدار حكمـه وأن يستشـير أهـل الاختصاص عند اللزوم .

ومما يلاحظ على الأخلاقيات التي تقع والآداب التي يجـب أن يتمسك بها أن القضاء عمل حساس جداً وراق رقي الإنسـان نفسـه الذي جعله الله خليفة له في أرضه وهو من أشرف العبـادات بعـد أركان الإسلام إذ إن كل الفرائض يكون أداؤها لمصلحة الفرد المسلم فإذا قصر فيها فهو الخاسر وحده، أما القضاء مخسراته على المجتمع بأسره إذا لم يتحقق العدل بين الناس جميعاً . . ولذا كما يقول فضيلـة الشيخ الطنطاوي[١]: لقد كان القاضي يؤاخذ على الصغيرة والكبـيرة

---

[١] الطنطاوي ، القضاء في الإسلام ، ص ص ١٨ – ١٩ .

وتُطْلَبُ منه أخلاق الملائكة وشمائلُ الصِّدِّيقين . . ومَلاكُها استشعارُ التقوى وإدامةَ المراقبة لله عزّ وجلّ . ويضيف العالم الجليل :

" إن القاضي اليوم لا يَعدِمُ في كل قضية شفاعةً ووساطةً ، فإذا أمضى الحق ولم يحفلْ بالشفاعات ولا الوساطات ، لم يخْلُ من أعداء يَشُونَ به إلى أولي الأمر ويسوِّدون ما بينهم وبينه ، فيسوء رأيهم فيه ، ويطول عتبهم عليه ويؤخرون ترفيعه ، وربما احتالوا على قانون حصانة القاضي فنقلوه إلى مكانٍ سحيقٍ ، لأن العرف الحكومي اليوم أن الموظف الصالح هو الذي يألْفُ ويُؤْلَف ، ويرضى عنه من حوله ولا تثور عليه ثائرة ، ولا تضج ضجة " فهنيئاً لمن قاوم بالحكمة وصَبَرَ وثَبَتَ بوجهٍ واحدٍ ولسان واحدٍ على طريق مستقيمٍ واحدٍ ، ألا إن ذلك لمن عزم الأمور .

# المبحث الثالث

## الدواوين : Bureaus

### مفهوم الديوان : Bureaus Concept

مفردها ديوان وهي كلمة فارسية تعني الشيطان وقد أطلق هذا المسمى كنايةً على جمْعٍ من الكتاب لِحِذْقِهِم ومهارتهم ودِقَّتِهم في أعمالهم . . وأن أول من استحدث الديوان في النشاط الإداري في الإسلام هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه ومناسبة ذلك أن أبا هريرة رضي الله عنه أقبل من البحرين [١] بمالٍ كثيرٍ فقال عمر للناس : إن شئتم كلنا لكم كيلاً وإن شئتم عددنا لكم عدّاً ، فقال له أحد الحضور : يا أمير المؤمنين قد رأيت الأعاجم يدوِّنون ديواناً لهم فدوِّنْ أنت لنا ديواناً ، فدوّن الدواوين وفرض العطاء ، وعهد بذلك إلى عقيل بن أبي طالب ومخْرَمة بن نُفَيل وجُبَيْر بن مُطْعِمٍ لذكائهم وفطنتهم . والديوان يعني السجل التي يتم فيه تدوين معلومات كاملة عن شؤون السلطنة وحقوقها وأعمالها وعمّالها وجنودها وأموالها ووثائقها .

ومن هذا المفهوم يظهر أن الديوان مصطلحٌ إداريٌ يسمى اليوم في الفقه الإداري الحديث بالوزارة أو المؤسسة أو الهيئة العامة

---

[١] الجهشياري ، كتاب الوزراء والكتاب ، ص ص ١٦ – ١٧ . انظر أيضا كتاب مآثر الإنافة في معالم الخلافة للقلقشندي ، ص ٦٣٦.

وهو أحد أجهزة الدولة ، وكان رئيسه يسمى باسم " صاحب الديـوان" وهو في سلطته كالوزير في هذه الأيام .

التعرف عليها : - سوف يتم في هذا الفصـــل - بقـدر الإمكـــان - عـــرْضُ جميع أنواع الدواوين التي استُحْدِثتْ في عصــــور الدولـــة الإسلامية الثلاثة : الراشدي ، الأموي والعباسي مع تعريف بســـــيط لكل منها ، وشرح مختصر لبعضها التي لها علاقة خدمية في العصر الحديث . وهذه الدواوين كالتالي : -

**في عصر الخلفاء الراشدين : The Prophet's Caliphs Era**

**١- ديوان الإنشاء أو الرســـــائل : Corrispondance Bureau**

وهو الذي أنشأه الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضـــــي الله عنه ومهمته إعداد المراسلات وضبطها وحفظها ســــواء كـــانت الموجهة من الخليفة إلى الآخرين أو الواردة إليه من الداخـــل أو الخارج .

**٢- ديوان العطـــــاء : Social Security Bureau**

وهو ديوان الأموال التي يتم توزيعها علـــى الرعيـــة وعلـــى منسوبي أجهزة الدولة الإسلامية ويقوم هذا الديـــوان بإحصـــاء الأموال ومستحقيها وطريقة توزيع الحصص الخاصة بكل منهم، وقد تم إنشاؤه في عهد عمر رضي الله عنه . . ولاشك فـــي أن لهذا الديوان فروعاً في مختلف ولايات وأقاليم الدولة الإســــلامية .. وقد شمل عطاء هذا الديوان كل أفراد الرعية ذكورهم وإناثهم

وأطفالهم حيث كان الطفل يحصل على ١٠٠ درهم وإذا ترعرع حصل على ٢٠٠ درهم وإذا بلغ رشده زاد نصيبه وشمل العرب والعجم وغير المسلمين .

٣- **ديوان الجند ( الجيش ) Military Bureau**

وأنشئ في عهد عمر رضي الله عنه ، وهو يختص بالشؤون العسكرية وتسجيل أسماء الجنود المجاهدين ومخصصاتهم ومعرفة أقربائهم ومناطقهم وأعمارهم وأوضاعهم الاجتماعية .

٤- **ديوان الجباية ( ديوان الخراج )**
**Fees and Custom Bureau**

وهو الذي يقوم بتسجيل كل ما يجبى إلى الدولة من خراج على الأراضي المفتوحة وجزية على غير المسلمين وزكاة على أموال المسلمين بحيث أصبح هذا الديوان يشكل مورداً رئيسياً من موارد بيت المال . . وقد سمي بديوان الاستيفاء .

٥- **ديوان الإحصاء : Statistic Bureau**

وهو الذي اختص بتعداد رعايا الدولة الإسلامية ، وتم إنشاؤه في عهد عمر رضي الله عنه لإحصاء المسلمين المدنيين والعسكريين وتوضيح الاسم والعمل والسن ونحوه .

٦- **ديوان المحاسبة : Accounting Bureau**

وهو المختص بمساءلة الجباة والولاة وموظفي الديوان عن الوارد والمنصرف من أموال الدولة ، وأنشئ في عهد الفاروق

رضي الله عنه لحرصه الشديد على أموال المسلمين .

٧- **ديوان الوقف الخــــيري : Endowment Bureau**

وقد أنشأه الفاروق رضي الله عنــه للقيــام باقتطــاع بعــض الأراضي الخصبة واستزراعها وجعلها وقفــاً للمحتــاجين بــأن يصرف من ريعها على الفقراء والمساكين . وكان يوجــد بيــت الدقيق لإغاثة الجياع الذين لا يجدون الطعام ولا الشــراب كمــا عمل هذا الديوان على إنشاء المساجد والأربطة الخيرية والقناطر والمقابر ومنازل للفقراء وإصلاح الطرق ونحوه .

**في العصر الأموي : Umayyad Era**

إن الأمويين أبقوا على بعض الدواوين السابقة مع تطويرهــم لها نتيجة لتوسع مرافق الدولة مثل دواوين الجند والخراج والرســائل مع تعريب كل الدواوين التي كانت في الماضي تدار بلغة أهل الإقليم كالعربية والفارسية واليونانية والقبطية فتوحدت لغتها فـــي العصــر الأموي . . ومن أهم الدواوين التي استحدثتْ الآتي :

١- **ديــوان الخــاتم Secretarial Bureau :**

وهو جهاز إداري أنشأه الخليفة معاوية بن أبي سفيان وذلــك لتسجيل قراراته وأوامره ومراسلاته ، وختِمها بخاتم الخليفــة أو بخاتم رئيس الديوان منعــاً لتغيــير محتوياتــها دون علمــه أو تزويرها وحفاظاً على سرّيّتها . كما تحتفظ إدارة الديوان بنســخة من الرسالة المختومة للعودة إليها عند اللزوم وهــو أشــبه بمــا

يسمى اليوم بالمراسم التي هي إدارة الصادر والوارد للحاكم في البلاد .

٢- ديوان الطراز : Stamps Bureau

وهو الجهاز الإداري الذي ألغى كل الأشكال الفنية والشعارات التي استخدمها المسلمون تقليداً للأقطار التي فتحوها وخاصة فارس والروم . . ولما علموا أن هذه الأشكال والشعارات غير إسلامية نهض هذا الديوان بطرازٍ جديدٍ فيها عبارات" وشعارات" إسلامية" في قراطيسهم وبزّاتهم العسكرية وعمْلَتهم أيضاً .

٣- ديوان البريد : Post Bureau

وتشير معظم كتب التاريخ السياسي أن معاوية بن أبي سفيان كان أول من استحدث نظام البريد لتوثيق اتصالاته بولاته في مختلف الأقاليم وذلك على شكل ديوان " وزارة " ، إلا أن هذا لا ينفي أن النشاط البريدي وجد في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه ، ثم عمل به من بعده أبو بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم أجمعين . . حتى أن من علامات اهتمام عمر رضي الله عنه بالخدمة البريدية أنه كان يطلب من مسؤول معين أن يعلن بين الناس عن خروج البرد يوم كذا من جهة كذا فمن له حاجة فَلْيبادرْ بكتابتها . كما أنه من شفقته على رعيته أنه كان يكتب الرسائل لمن لا يعرف القراءة ولا الكتابة من الناس ثم يبعث بها إلى أهلهم وذويهم . . وقد خصص

معاوية البريد في البداية لخدمة أغراض الدولة ثم سمح للنـــــاس باستعماله لرسائلهم . كما تطورتْ وظيفة البريد حتـــــى أصبـــح وسيلةَ إعلاميةً أيضاً لنقل الأخبار والمعلومات الإدارية والسياسية والاقتصادية والدينية والاجتماعية من إقليمٍ إلى آخر فـــي كافـــة أرجاء الدولة الإسلامية.

٤- **ديوان الصدقـــــات : Alms Bureau**

وهو مختص بتجميع أموال الزكاة والصدقات من ذويـــها ثـــم القيام بتوزيعها حسب مصارفها الشرعية الواردة في كتـــاب الله الكريم وهذه المصارف بالتحديد ثمانية : الفقراء ، والمســاكين ، والعاملين عليها – يعني الموظفين القائمين بـــها – ، والمؤلفـــة قلوبهم – يعني حديثي العهد بالإسلام – وفي الرقـــاب – يعنـــي العتق والفدية أو الدية لأهل المقتول – ، والغـــارمين – يعنـــي المدينين – ، وفي سبيل الله – يعني المجاهدين ، وابن الســبيل – يعني المسافر المنقطع في غربته ولو كان غنياً في بلده .

٥- **ديـــوان النفقـــات : Expenditures Bureau**

وهو جهاز مختص في تحديد ودفـــع مصروفـــات التســليح العسكري ورواتب منسوبيه والملبوســـات العســكرية ووســائل إعدادهم وتدريبهم وتكاليف انتقالهم مـــن منطقـــة إلـــى أخـــرى ومخيماتهم وما شابه ذلك . وإن هذا يختلف عن ديـــوان الجنـــد المختص بجرد أسماء أفراد القوات المسلحة وتعريفهم وتحديـــد

مخصصاتهم وتصنيفهم ، إضافة إلى بنـــاء الأسـاطيل وإقامـة الحصون وتعزيز الثغور ، ثم إدارة شؤون التجنيــد الإجبـاري الذي فرضه عبد الملك بن مروان . فـور ديوان النفقات مــالي بحت ، وليس فقط للصرف على الجند ، بل حتــى علــى بقيـة الموظفين في مختلف أجهزة الدولة . . وهو أشبه بوزارة الماليـة في الوقت الراهن .

**٦- ديوان المســتغلات : Revenues Bureau**

وهو جهاز إداري يختص بإيرادات الدولة المتعددة والمتنوعـة وخاصة تلك الإيرادات الناتجة عن أملاك الدولة مــن أراضـي زراعية وعقارات حكومية والأتـــاوات ( الرســوم ) وعشــور التجارة وما شابه ذلك .

**٧- ديوان الذراري : Militants ' Families Care Bureau**

وهو جهاز إداري تفرع عن ديوان العطاء حيث ركز اهتمامـه على تخصيص عطائه لنساء وذراري المقاتلين المسلمين ممـا جعل الجندي المرابط يطمئنّ على أهله وعياله فيستبسل فـــي قتاله وثباته . وكان الديوان يقوم بمهمته هذه بعد إحصاء دقيق لأعداد الذراري وأعمارهم وقبائلهم وأماكن إقامتهم الدائمة.

**في العصر العباسي : Abbasid Era**

لقد أبقى الخلفــاء العباسيون على عـــدد من الدواوين على ما

كانت عليه في العهدين السابقين إلا أنهم طوروهـــا وفقاً للتوســع الإقليمي وزيادة الخدمات التي تقدمها الدولة الإســلامية لرعاياهــا . فأبقوا على دواوين الخراج والإنشاء والعطاء الذي سمي ببيت المال، والجند الذي سمي بالجيش ، والبريد الذي ســمي بــالبريد والســكك والطرق . ولم يكتف العباسيون بذلك ، بل أنشأوا دواويــن أخــرى جديدة لتلبية ما استجد من احتياجات ويمكن شرحها باختصار علـــى النحو الآتي : -

**١- ديوان المظالم : Public Grievances Bureau**

وهو جهاز إداري مهمّ لأنه مختص بــالنظر فــي الشــكاوى والدعاوى التي يرفعها إليه الناس يشتكون فيها من جــوْرِ وتعسُّــفِ بعض الولاة والحكام . كما كان يتفحص بانتظام ســجلات الســجناء ليتأكد من عدم زجّهم في السجون ظلماً وعدواناً . ويحرص العاملون في هذا الديوان على عدم مصادرة الحكام الأموال وممتلكات المواطن دون وجه حق، ويعمل على رد الغصوب لأهلها عنــد التــأكد مــن أحقيتهم لها .

**٢- ديوان البر :Mosques Affairs Bureau**

وهو جهاز إداري أشبه ما يكون في هـــذا الزمـــان برئاســة الحرمين الشريفين في المملكة العربية الســعودية . . فمــن مهامّــه الرئيسية الاستفادة من الممتلكات العامة الموقوفة لصـــالح الحرميــن واستغلالهما بعمليات استثمارية توفر الأموال اللازمة للصرف علـــى

شؤون الحرمين الشريفين من تأثيث وتوسعة وإضاءة وترميم في كل من مكة المكرمة والمدينة المنورة باعتبارهما الحرمين الرئيسيين، إضافة إلى العناية بالمسجد الأقصى الشريف .

**٣- ديوان المصادرات :Confiscation Bureau**

واختص هذا الديوان بحفظ أسماء كل من تمتْ مصادرة أموالهم أو ممتلكاتهم بسبب مخالفات تستدعي ذلك ، إضافة إلى ما يترتب على كفالة الغُرْم من إجراء وهو عند هرب الجاني يترتب على الكفيل الغارم أن يسدد ما بذمة مكفوله من أموال إلى هذا الديوان ، كما يتم مصادرة أموال الموظفين الذين يختلسون أموال الجبايات ولا يؤدونها للدولة ، وكذلك ما يكتشف من أموال رَصَدَها المناهضون للحكم لبثِّ القلاقل والفتن . ولما زادت عملية المصادرة بشكلٍ ملحوظٍ في العصر العباسي الثاني كان لابد من إنشاء هذا الديوان لحفظ المصادرات وتوظيفها للاستفادة منها في الشؤون العامة.

**٤- ديوان الزمام : Grand Supervsion Bureau**

وفي الحقيقة كان هذا الجهاز يمثل مجموعة من دواوين الأزمَّة . وهو باختصار جهاز رقابي ضخم له فروع في كل ديوان من الدواوين الحكومية الأخرى للتأكد من سلامة الأداء الإداري والمالي من خلال فحص السجلات المالية ودفاتر الحسابات والتدقيق

في تصرفات رؤساء وموظفي كل ديوان من أجل التحقق من صحتها وخلوها من أي تجاوزات أو أخطاء .

٥- ديوان الاستخراج: Public Employees Inspection Bureau

وهو جهاز يختلف تماما عن ديوان الخراج . . فهو ديوان مختص بمتابعة تصرفات من يحتلون مراكز السلطة والحكم وتابعيهم في الدولة ، مثل الوزراء والأمراء والكتّاب ورؤساء الدواوين والعمال والمبعوثين ورؤساء الأخبار وغيرهم من صنّاع القرار، والتأكد من سلامة سلوكهم أو التحقيق معهم فيما قد ينسب إليهم من تعاطي رشوة أو انحراف في خلق أو ظهور عنصر المجاملات والمحاباة في تعاملهم مع الناس بسبب قرابة أو صداقة أو مصلحة أو نحو ذلك . فيقوم هذا الديوان بجمع الأموال التي تم استيفاؤها بطوق غير مشروعة من كل هؤلاء وتحويلها إلى بيت المال للانتفاع بها في مجالاتٍ أخرى عامةٍ .

٦- ديوان الريّ : Agriculture Bureau

وهو جهاز ضخم اهتم بأحد المصادر الرئيسية لدخل الأمة حكومةً وشعباً ألا وهو الزراعة . وقد سمي أيضا بـ " ديوان الأكرهة " . ويهتم باستصلاح الأراضي الزراعية وشق التّرَع وحفر الآبار ومدّ القنوات وتطوير سبل الريّ وترميمها والمحافظة والإشراف على توزيع المياه في المناطق الزراعية توزيعاً عادلاً،

وحماية الملاحة من أي عائق وحراسة مصادر المياه أنهاراً وآبـــاراً وأوديةً وعيوناً .

### ٧- ديوان الفض : Spesial Sectariat Bureau

ويرجح أن يكون هذا الديوان إدارة من إدارات ديوان الرسائل إذ أن عمله يشبه إلى حدٍّ بعيدٍ الأعمال التي تتم في ذلك الديـــوان . . ويقوم باستلام جميع الرسائل والمعاملات والمكاتيب والتقارير وفتحها والاطلاع عليها ثم تصنيفها حسب ورودها ومواضيعـــها ثـــم كتابـــة موجز لكل منها وتسليمها إلى الخليفة أو إلى نائبه الوزير إذا تضمنت أموراً عامةً حكوميةً ليتم الشرح عليها وإحالتها إلى الجهـــة المعنيـــة لإكمال اللازم .

### ٨- ديوان العرض :Military Inspection Bureau

هناك من رأى أن هذا الديوان جزء من ديوان الجند لمهمتـــه العسكرية التي يقوم بها حيث يتولى مهام القيام بالتفتيش على الأجهزة والمعدات العسكرية وزيارة الثكنات الحربية ، والتأكد من انضبـــاط الأمور والكتابة إلى الخليفـــة عـــن أي مرئيـــاتٍ أو ملاحظـــاتٍ أو اقتراحاتٍ عاجلةٍ أو عاديةٍ للعمل بها .

### ٩- ديوان التوقيع : Archives Bureau

ويبدو أن العباسيين استبدلوا هذا الديوان بديوان الخاتم الأموي الذي يقوم بنفس المهام ، بالإضافة إلى التعليـــق علـــى الخطابـــات

والطلبات المرفوعة إلى الخليفة واطلاعه عليها كاملة أو مختصـــرة ، ثم كتابة جواب عليها وإحالتها إلى رئيس الديوان لتأكيد التوقيع عليها، ثم يحتفظ في السجلات بنسخة من كل جواب والتوقيع عليه وتحـــال المعاملة إلى الجهة المعنية .

وبعد هذه اللمحة السريعة والمقتضبة عن أهم الدواوين التـــي شكلت أجهزة رئيسية مهمة من أجهزة الدولة الإسلامية ، فإن هنـــاك أعدادا أخرى من الدواوين الفرعية أو المؤقتة التي لم تـــدم طويـــلا نتيجة التطور السريع للمؤسسات الحكومية آنذاك فتم دمجها في ديوان أكبر أو إلغاؤها لعدم الحاجة إليها مثل ديـــوان المواريـــث وديـــوان المخالفين وديوان الصوافي وديوان المرتجعـــة وديـــوان الأحبـــاس وديوان الضياع وديوان المرافق وديوان الأحداث وديوان المقبوضات وديوان الجهبذة وديوان الخاصة وديوان الضمـــان وديـــوان الســـر وديوان الدية وديوان المنح والمقاضاة وغيرهم ، وقد استقيت معظـــم هذه المعلومات من المـــاوردي وابـــن خلـــدون وبعـــض المراجـــع الحديثة.(١)

كما أن هناك مكاتب على شكل ديوان صغير في كـــل ولايـــة مهمتها إدارة شؤون الرعايا غير المسلمين من اليـــهود والنصـــارى

---

(١) الســـامرائي ، المؤسسة الإدارية في الدولة العباســـية ، ص ص ١٩١-٣٠٤ ، وخمـــاش ، الإدارة في العصـــر الأمـــوي، ط١ ، ص ص ٢٥٦-٢٩٠ ، الصالح ، النظم الإسلامية : نشـــأتها وتطويرهـــا ، ط٦ ، ص ص ٣١٣-٣١٨ ، المـــاوردي ، الأحكام السلطـــانية ، ص ص ١٧٢-١٨٥ ، إبن خلدون ، المقدمـــة ، ط٤، ص ص ٢٤٠ – ٢٥١ .

والمجوس وغيرهم والاهتمام بمشاكلهم والعمل علـــى حلـــها وتلبيـــة مطالبهم وفقا للسياسة العامة المتبعة .

**الدواوين في الوقت الحاضر : Today's Bureaus**

يلاحظ المتتبع للدواوين في العهود الماضية أن بعضها موجود حتى الآن بشكل أو بآخر ، فالدواوين ذات العلاقة بالشؤون الماليـــة تمثلها اليوم وزارة المالية ، والدواوين المتعلقة بـــالجيش والشـــرطة تمثلها اليوم وزارتي الدفاع والداخلية ، والدواوين الخاصة بالأوقـــاف والأعمال الخيرية مثلها وزارة الأوقاف والشؤون الإســـلامية ودور الرعاية الاجتماعية ، والدواوين الخاصة بتعييـــن الموظـــف العـــام ومتابعته ومحاسبته ومساءلته عند اللزوم يمثلـــها كـــل مـــن ديـــوان المراقبة العام وهيئة الرقابة والتحقيق وهيئة التأديب ووزارة الخدمـــة المدنية ، والدواوين التابعة للخليفـــة والمتعلقـــة بالرســـائل والفـــض والتوقيع والطراز ويمثلها اليـــوم الديـــوان الملكـــي أو الرئاســـي أو الأميري وديوان مجلس الوزراء . . وأن ديوان المظالم الذي نشأ في صدر الإسلام ما زال قائما في بعض الـــدول الإســـلامية كالمملكـــة العربية السعودية مثلا وقد يكون موجودا كما هو أو بمسمى آخر فـــي دول أخرى إلا أنه في المملكة يسمى بـــ " ديوان المظالم " وصـــاحب هذا الديوان رئيس بمرتبة وزير . . ومن المهم جدا إلقـــاء الضـــوء باختصار على هذا الديوان .

### ديوان المظالم: Public Grievances Bureau

لقد سبق الحديث عن هذا الديوان في الفصل الخاص بالرقابة وتحديداً في الفقرة التابعة لرقابة القضاء وسيطرته على الحاكم وأعوانه من ذوي السلطات والمراكز العليا الحكومية وأعيان البلد وحماية المواطنين منهم وتحقيق العدل والإنصاف بقوة الشرع وخضوع جميع أجهزة الدولة لقراراته.. ومن أهم الفوائد الذي يجنيها المواطن أو حتى المقيم موظفاً أو غير موظف الآتي : -

١- منع ذوي السلطان من الاعتداء عليه بدون مبررٍ شرعيٍّ .

٢- ضمان الحريات التي منحها الإسلام للناس أجمعين .

٣- إنصاف المواطن من أي مسؤولٍ - أياً كان مركزه - أحسّ بظلمه أو غبنه .

٤- ضمان حقوق موظفي الدولة وصونها من أي انتهاكٍ .

٥- ضمان حقوق القطاع الخاص عند تعامل أصحابه مع المؤسسات الحكومية .

٦- الفصل بين الوزارات والمؤسسات الحكومية عند اختلافها في أمرٍ معينٍ ماليٍّ أو نحوه والتقدّم إلى الديوان للحكم بينها .

٧- يعتبر البديل الشرعي الأعلى للبت في الأمور التي لا يتمكن القاضي ولا المحتسب البتّ فيها .

٨- السلطات الممنوحة لوالي المظالم تمكنه من إجراء التحقيقات المطلوبة لردْع المعتدي .

٩- قراراته قويةٌ ونافذةٌ ومُطَمْئنة لذوي الحقوق لأنه أعلى جهةٍ قضائيةٍ في الدولة .

هذا ، وبما أن الحسبة وظيفةٌ رئيسيةٌ من وظائف الدولة الإسلامية ، فقد أُفْرِدَ لها الفصل الرابع عشر التالي لتقديمها بصورةٍ واضحةٍ ومختصرةٍ في نفس الوقت .

# مراجع الفصل الثالث عشر

## 13th . Chapter References


١- إبن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط٤ ، بيروت : دار العلم ، ١٩٨١ .

٢- إبن عبد البر ؛ أبو عمر يوسف بن عبد العزيز محمد ، الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، تحقيق : علي محمد اجاوي ، ط١ ، بيروت : دار الجيل ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

٣- إبن فرحون ؛ برهان الدين إبراهيم بن علي بن أبي القاسم بن محمد ، تبصرة الحكام في أصول الأقضية ومناهج الأحكام ، مراجعة : طه عبد الرؤوف سعد ، ط١ ، ج١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

٤- البيحاني ؛ محمد بن سالم ، إصلاح المجتمع ، ط٤ ، القاهرة : دار مصر للطباعة ، ١٣٨٥هـ / ١٩٦٥م .

٥- الجهشياري ؛ أبو عبد الله محمد بن عيدروس ، كتاب الوزراء والكتّاب ، ط٢ ، القاهرة : شركة ومطبعة ومكتبة مصطفى البابي الحلبي ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .

٦- خماش ؛ نجدة ، الإدارة في العصر الأموي ، ط١ ، دمشق : دار الفكر ، ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .

٧- السامرائي ، حسام الدين ، المؤسسات الإدارية في الدولة العباسية ، ط٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ( د . س . ) .

٨- الصالح ؛ صبحي ، النظم الإسلامية : نشأتها وتطورها ، ط٦ ، بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٨٢م .

٩- الطنطاوي ؛ علي ، القضاء في الإسلام ، ط١ ، جدة : دار المنارة للنشر والتوزيع ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م .

١٠- القلقشندي ؛ أبو العباس أحمد ، مآثر الإنافة في معالم الخلافة، تحقيق : عبد الستار أحمد فراج ، ج٣ ، بيروت : عالم الكتب ، ١٩٨٩م .

١١- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط٣ ، مصر : مكتبة مصطفى البابي الحلبي ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .

١٢- مدكور ؛ محمد سلام ، معالم الدولة الإسلامية ، ط١ ، الكويت : مطبعة الفلاح ، ١٤٠٣ هـ / ١٩٨٣م .

١٣- النبهان ؛ محمد فاروق ، نظام الحكم في الإسلام ، الكويت : مطبوعات جامعة الكويت ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .



# الفصل الرابع عشر
# الحسبـــة
# Hissbah
## Social Disciplinary System/ Social Moral Standard/ Social Accountability

﴿ ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون ﴾

الآية ١٠٤ : سورة آل عمران

## تمهيد : Preface

تم في الفصل السابق استعراض الإمارة والقضاء والدواوين والتعرف على شؤونها واختصاصاتها كأجهزة مهمة من أجهزة الدولة الإسلامية . وفي هذا الفصل سيكون للحسبة عرض خاص باعتبارها إحدى سمات الحكم الإسلامي . إن مجتمعاً يمارس فضيلة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لمجتمع متحضر ، وإن الخيرية والمثالية فكراً وعقيدة وسلوكاً للأمة لا تتحقق إلا بدعوتها إلى الخير وأن تأمر بأمر الله ورسوله به وتنهى عما نهى الله ورسوله عنه ، ذلك هو الحسبة التعريف والتطبيق . وإن مجرد التردد فقط في جعل الحسبة وظيفة حكومية من أجل الحفاظ على السلوك القويم للمجتمع المسلم أو التساهل في شأنها ، يعني تردي الأخلاقيات وشيوع المفاسد وانتشارها وتجرؤ المفسدين على المصلحين واستهتار المنحرفين بالمستقيمين . . والتجربة أكبر برهان . . ونظرة واحدة على الدول المسلمة التي لا تعمل حكومتها بوظيفة الحسبة ولا تقيم لها وزناً بناء على وهم الحرية وغثاء الديموقراطية ، تبدو في مجتمعاتها الرذائل منافسة للفضائل والمفسدون يتقدم المصلحين . . ولذا فإن عذاب الله وشيك الوقوع بها ، ومن أبرز علاماته الفقر والخوف والذل الدولي والضنك في العيش والغلاء والبلاء .

في هذا الفصل سيتم الحديث عن الحسبة في مباحث ثلاثة باختصار وهي : -

**المبحث الأول :** - مفهوم الحسبة .

- مراتب الحسبة .

- أنواع المحتسب .

**المبحث الثاني :** - شروط الاحتساب

- الصفات العلمية و العملية للمحتسب

**المبحث الثالث :** - وظائف المحتسب

وفي نهاية الفصل يوجد عرضٌ للمراجع الخاصة به .

## المبحث الأول

### (١) مفهوم الحسبة : Hissbah Concept

تناول عدد من الكتّاب قديماً وحديثاً مفهوم الحسبة من زوايا مختلفة اقتصادية واجتماعية وفقهية وإدارية ونحوها . . ومن هذه المفاهيم ما قاله ابن المبارك بأنها :

" رقابة إدارية تقوم بها الدولة عن طريق موظفين خاصين على نشاط الأفراد في مجال الأخلاق والدين والاقتصاد تحقيقاً للعدل والفضيلة وفق الشرع والأعراف السائدة "[(١)] .

ومما يلاحظ على هذا التعريف وجود نشاز في نهايته وهو عبارة " والأعراف السائدة " ولو أن قائلها أعقبها بعبارة " المقبولة شرعاً " لكانت أفضل نظراً لوجود أعراف صالحة وأخرى فاسدة . . فترك العبارة هكذا كجزءٍ من تعريف الحسبة أمرٌ فيه نظرٌ .

ويقول الماوردي بأن الحسبة أمرٌ بالمعروف إذا ظهر تركُه ونهيٌ عن المنكر إذا ظهر فِعْلُه .[(٢)]

وكذلك يعرّفها ابن تيمية بأنها الأمر بالمعروف والنهي عن

---

[(١)] إبن المبارك ، الدولة ونظام الحسبة عند ابن تيمية ، ص ص ٧٣ –٧٤ .

[(٢)] الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط ٤ ، ص ٢٠٤ .

المنكر مما ليس من اختصاص الـــولاة والقضـــاة وأهـل الديــوان ونحوهم.[1]

أما ابن خلدون في مقدمته يقول بأنها وظيفة دينية مــن بــاب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الذي هو فرض على القائم بأمور المسلمين .[2]

ويرى المؤلف أن **الحسبة هي واجب الأمر بالمعروف إذ قــل فعله بين الناس وندر ، وواجب النهي عن المنكر إذا راج فعله بيـن الناس وظهر ، ومنع تعديات بعضهم على بعض والصلـــح بينـــهم سواء كانت حسبة رسمية ( حكومية ) أو غير رسمية ( شخصية ). أما المحتسب فهو الجهة – فرداً أو مؤسسة – التي تقوم بعمليـــة الاحتساب التي هي واجب في الإسلام** . . لقوله تبارك وتعالى : –

**﴿ ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينـــهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون ﴾**

الآية ١٠٤ : سورة آل عمران .

وقول الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه :

( والذي نفسي بيده لتأمرنّ بالمعروف ولتنهونّ عن المنكـر أو ليوشكنّ الله أن يبعــث عليكــم عقابــاً منه ثم تــدعونه فلا يستجيب

---

[1] إبن تيمية – الحسبة في الإسلام ، ص ٨ ، ( بتصرف ) .

[2] إبن خلدون ، المقدمة ، ص ١٨٨ .

لكم ) .[1]

وقوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

( مُرُوا بالمعروف وانهَوْا عن المنكر قبل أن تَدْعُوا فلا يُستجاب لكم ) .[2]

ومما يمكن فهمه من الآية الكريمة أن الاحتساب فرض كفاية إذا قام به نفر ( **ولتكن منكم أمة . . .** ) سقط عن الآخرين ولا سيما الاحتساب الرسمي ، كما يظهر من الحديثين الشريفين أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ( الاحتساب ) واجب على كل مسلمٍ عاقلٍ قادرٍ ، ولكن يغلب عليه الطابع غير الرسمي . والفرق ما بين الاحتساب الرسمي وغير الرسمي هو أن الأول يتم بتكليفٍ من الحاكم وتعضيدٍ منه وله تنظيمٌ محكمٌ خاصٌّ به ، ولذا فهو رسميٌّ .

ويشير النجار في كتابه أن المنكرات نوعان أساسيان هما باختصار : -

أولاً : المنكرات المتعلقة بحقوق الله ، وهي :

١- الخاصة بالعبادات ، كالبدع والخرافات والزيادة في أركانها أو نقصانها أو مسّ هيئتها أو الإفطار في)نهار رمضان بدون عذرٍ شرعيٍ أو التحريف المعلن للقرآن

---

[1] إبن سورة ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، ج٤ ، ص ٤٦٨ ، حديث ٢١٧٤ .

[2] إبن ماجة ، سنن ابن ماجة ، ص ٣٨١ ، حديث رقم ٤٠٠٤ .

الكريم وما شابه ذلك من مخالفات .

٢- الخاصة بالأخلاق العامة ، كالمجاهرة بالأعمال المنافية للأخلاق والآداب العامة .

٣- الخاصة بالمعاملات ، الغش والاحتيال في البيع والشراء والترويج والاحتكار للغذاء الضروري .

ثانياً : المنكرات المتعلقة بحقوق العباد : كالخصومات والتعديات وكل دواعي الأذى والفوضى وبثّ الرعب والخوف بين الناس وما ينتج عن ذلك من أضرارٍ وإتلافٍ للممتلكات والمصالح .[١]

**(٢) مراتب الاحتساب : Levels of Hissbah**

من الناحية العملية يمكن استنتاج مراتب الاحتساب من قوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

( من رأى منكم منكراً فلْيُغَيِّرْه بيده ، فإن لم يستطعْ فبلسانه ، فإن لم يستطعْ فبقلبه وذلك أضعف الإيمان ) .[٢]

ومن هذا الحديث الشريف تظهر مراتب ثلاث للاحتساب ، هي : -

**١- الاحتساب على الأدنى:Downward / Low Rank Hissbah**

وهذا مثل احتساب الوالد على أولاده والرئيس على مرؤوسيه

---

[١] النجار ، الحسبة ودورها فيها في ظل التطبيقات القانونية المعاصرة ، ص ص ٨٦ – ٨٨ ، ( بتصرف ) .

[٢] النيسابوري ، صحيح مسلم ، ج١ ، ص ٦٩ ، حديث رقم ٤٩ .

والأستاذ على طلابه والقائد على أتباعه . . والمحتسب هنا يمارس سلطةً كاملةً تتمثل في اليد واللسان . . فبإمكان الوالد تأديبَ أولاده ونهيُهم عن منكر بالصورة التي يرى أنها مجدية سواء بالعصا أو بالزجر والتوبيخ والتحذير . . وكذلك الرئيس أو القائد يستطيع فعل الشيء نفسه بما لديه من صلاحيات إما بالخصم أو الحجز أو الفصل وإما باللوم أو التوبيخ أو الإنذار، وكذلك الأستاذ بخصم درجات أو طرد الطالب المخالف أو الاكتفاء بتهديده إذا تكررتْ منه المخالفة .

٢- **الاحتساب على النِّدّ : Horizontal /Equal Rank Hissbah**

وهذا مثل احتساب الموظف على زميله والطالب على طالب آخر مثله والمحتسب هنا ليس لديه إلا سلطة اللسان أو القلب فعليه توظيف القول الحسن والمقنع إذا أراد أن يكسب أجر احتسابه . . والأَوْلَى ألاّ يلجأَ إلى الاحتساب بالقلب لأنه في مقدوره الكلام .

٣- **الاحتساب على الأعلى: Lepward / High Rank Hissbah**

وهذا مثل احتساب الإبن على أبيه والموظف على رئيسه والطالب على أستاذه وهكذا ، والمحتسب هنا لديه سلطة اللسان والقلب أيضاً وقد يكون القلب أكثر استخداماً إذا نابه خوفٌ على حياته أو رزقه أو ممتلكاته أو ما شابه ذلك . . ويجب على المحتسب استخدام أَلْطَفِ الكلامِ وأطْيبِ العباراتِ

لأنه صغير يحتسب على كبير . . كأن يرى الإبن أباه يتعاطى شرب السجائر مثلاً . . فبإمكانه التحدث إلى أبيه عن أضرار التدخين أو إهدائه كتاباً عن ذلك . . فإذا خاف من قسوة أبيه وظلمه وأذاه ، اكتفى بإنكار ذلك بقلبه كأن يقول : اللهم إن هذا منكر ، اللهم أهده وعافه وأعف عنه . . أو شيء من هذا القبيل . . وينطبق هذا الاحتساب على الرئيس والوزير وعلى أمثالهما من المسؤولين والحكام ، وتلعب الكلمة الطيبة والحكمة دوراً في هذا الصدد حيث ورد في المسند أنه من أراد أن ينصح السلطان بأمر فلا يُبْدِ له علانيةً ، ولكن ليأخذ بيده ، فيخْلُو به ، فإذا قبل منه فذاك ، وإلا كان قد أدى الذي عليه له [1] .

**(٣) أنواع المحتسب : Kinds of Hissbah**

وللمحتسب نوعان هما :

١- المحتسب المتطوع :Voluntary Hissbah وهو أن يباشر الشخص عملية الاحتساب مجاناً دون مقابل مادي قربةً إلى الله تعالى ويجب أن يأخذ بالقواعد الثلاث المشروحة سابقاً والمستنبطة من الحديث الشريف وهي باليد أو اللسان أو القلب كلٌّ حسب الموقف وما يناسب عملية الاحتساب غير الرسمية .

---

[1] إبن حنبل ، المسند ، ج٣ ، ص ٤٠٤ .

٢- المحتسب المنصوب : Official Hissbah وهو الــــذي يتم تنصيبه محتسباً من قبل الحاكم كهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية . . فــهي تمثل الاحتساب الرسمي وأعضاء الهيئة هنا المحتســـبون يتفرغون لممارسة مهمة الحسبة بتكليـــف مـــن الحـــاكم وبمرتّبٍ شهريٍ وهـــم يشـــغلون وظـــائف حكوميـــة . والمحتسب الرسمي هذا لا يسكتُ عن منكرٍ يـــراه ولـــه سلطة الأمر والنهي ، وهو يستعين في عملية الاحتســـاب بالآتي :

أ- العسكر : Police وهم أفراد الشرطة الذين يلجـــأ إليهم المحتسب من أجل فـــرْض الانضبـــاط فـــي المسلك إذا لم ينفعْ التوجيه والنصح .

ب- النوّاب : Representatives وهم الذين يمثّلـــون المحتسب في المناطق النائيـــة ويقومـــون بمـــهام الاحتساب ثم يوافونه بتقرير عن ذلك .

ج- العُرَفــاء : Crafts Unions Chieves ومفردهـــا عَرِيفٌ ويقصد بهم مشايخ أرباب المهن كشيخ الصناعة وشيخ الحدادين وشيخ النجارين ، وهكذا . فالمحتســـب يستعين بهؤلاء كخبراء متخصصين في مهنهم للبتّ في ناحية فنية ارتكب صاحبها جُرْمَ غِشٍّ أو عدم إتقانٍ فـــي

صناعتها كما ينبغي واشتكى المستهلكُ من جرّاء ذلك .
. . فيفرض على البائع النجار أو الصائغ أو الحداد أو غيرهم أن يزيل الخطأ ويحسن الصناعة .

## (٤) شروط الاحتساب : Hissbah Conditions

من أجل أن تتم علمية الاحتساب بنجاح لابد من توافر شروط معينة أهمها : -

١- **العلم** : Knowledge وهو القدر المطلوب من المعرفة والمعلومات والأدلة من الكتاب والسنة التي تعتمد عليها عملية الاحتساب . . فدعوة الشخص الآخر إلى ضرورة الالتزام بسلوك معين أو ترك هذا السلوك تحتاج إلى أسلوب علمي رصين مدعوم بالحجة من أجل الإقناع وبالتالي الاستجابة إلى الاحتساب وهذا لا يتحقق إلا بقدر كافٍ من العلم .

٢- **العمل** : Practice وهو أن يتم الاحتساب في الوقت الذي يمارس المحتسب السلوك الذي يحتسب به على الشخص الآخر حتى يكون قدوةً له إذ ليس من المعقول أن يأمر المحتسب شخصاً ما بفضيلة هو لا يأتيها أو ينهى عن رذيلة هو يأتيها . . فالتزام المحتسب بالسلوك الذي يأمر وينهى عنه إنما يقوي من نجاح الاحتساب .

٣- **الفهم** : Comprehension وهو مدى إدراك المحتسب للتركيبة النفسية والاجتماعية للشخص الذي يتعامل معه . . فالاحتساب على الكبير ( الأعلى ) يختلف عن الاحتساب على النِّدّ (المِثْل) أو على الأدنى ( الصغير ) . فالفهم هو الذي يوظف جانبا من الحكمة في عملية الاحتساب . . وإنه بالنظر إلى احتساب الحسن والحسين إبني علي بن أبي طالب رضي الله عنهم وكرم وجوههم على الرجل الذي لم يحسن وضوءه . .ولأنهما صغيرا السن ، طلبا منه أن يحتكما إليه في اختلافهما في عملية الوضوء ويدلّهما على الطريقة الصحيحة . . فلما توضآ أمامه ، أدرك الرجل حقيقة الخطأ الذي وقع فيه أثناء وضوئه .

٤- **الرفق** : Kindness ويعني اللطف أثناء الأمر أو النهي وليس الجلافة والعنف الذي لا يولّد من الطرف الآخر إلا صدّاً ونفورا . . والرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أمر بالرفق في كل الأمور في عدة أحاديث مثل :

( إن الله رفيق يحبّ الرفق ) و ( إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ، ولا يُنْزَع من شيء إلا شانه ).[١] ومما لاشك فيه أن الاحتساب على شخص لم يستجب لنداء الصلاة بالقول : صلِّ يا أخي بارك الله فيك وهداك ووفقك ونحو ذلك ، أفضل بكثير وأعظم أجراً من القول : صلِّ ياكسلان أو يا كذا وكذا

---

[١] المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ط٣ ، ص٤٧٤ ، حديث رقم ١٧٨٤ .

بكلمات جارحة وصوت غليظ . بل عدم توظيف الرفق في عملية الاحتساب تجهز عليه سريعاً ويخسر المحتسب ثواب احتسابه ويناله إثم أسلوبه الشنيع وأذاه للآخرين ومضايقته لهم .

٥- **الصبر** : Patiance أي على المحتسب أن يعطي فرصة كافية للشخص المحتسب عليه كي يرى أثر ما أمره به من خير أو ما نهاه عنه من شر ، ولا يتسرع في الحكم عليه . . فمثلاً لو كان الاحتساب يقضي بإزالة بسطات على الرصيف لبيع أشياء أو مأكولات نظراً لمضايقة ذلك للمشاة وخطورة تعرضهم لحادثة سير عند نزولهم من الرصيف للمشي على الأسفلت المخصص للسيارات . . إذ لايمكن مطالبة المحتسب للشخص المحتسب عليه فوراً بإزالة البسطة ، بل يجب إعطاؤه مهلة على قدر حجم البسطة ليتمكن من تصحيح الوضع ، وهكذا في المواقف الأخرى. كما يعني أيضاً الصبر على المكاره والقدرة على تحمل المشاق والحلم على الجاهل وعدم الاكتراث بما يقوله السفهاء أو الأميون .

# المبحث الثاني

**(١) صفات المحتسب : Hissbah Person Traits**

يوجد نوعان من هذه الصفات تناولها بعض الكتّاب ويصنفها المؤلف إلى نوعين : شخصية وعملية . . وهي كالتالي : -

**أولاً : الصفات الشخصية : Personal Traits ومنها الآتي :-**

١- **الإسلام : Islam** إذ لا يمكن أن يكون المحتسب إلا مسلماً لأن الاحتساب يعتبر إحدى وظائف الولاية . . ولا ولاية لكافر على مسلم لقوله تعالى :

**﴿ لا يتخذ المؤمنون الكافرين أولياء من دون المؤمنين . . ﴾**

من الآية ٢٨ : سورة آل عمران .

٢- **البلوغ** : وهو سن التكليف شرعاً ولا يقصد به أن غير البالغ لا يجوز له أن يأمر بمعروف أو ينهى عن منكر . . بل تربية الولد أو البنت منذ الصغر على محبة الفضائل ومجالسة أهلها وكُرْهِ الرذائل ومجانبة ذويها والابتعاد عنهم تنمّي فيهما جانب الصلاح والميل إلى الحق والخير وسهولة القيام بالاحتساب عند سن التكليف وهو مرحلة النضوج والاستيعاب .

٣- العقل : Intellect أي أن يكون المحتسب مميِّزاً غيرِ مختل الوعي حاضرِ الذهن يعلم ما يقوله ومتى وكيف يقوله لأن العقل

شرط من شروط التكلف فلا احتساب لمجنونٍ أو معتــوهٍ لأنــه مرفوع عنهما القلم ولا يقوم بعملية الاحتساب إلا عاقل .

٤- **الذكورة** : Masculine وهي أن يكون المحتسب ذكراً . . وهذه الصفة تنال تحفُّظاً من المؤلف نظراً لقصْرِ الكتّاب في الحسبة عملية الاحتساب على الرجل فقط . . والمؤلف يرى ضرورة قيام الجنسين ( الذكر والأنثى ) بعملية الاحتساب . . وإلا فمن يا ترى سيحتسب على الطالبات والمدرسات في مدارس البنات وكليات البنات وجمعيات النساء وأماكن عملهن وتجمعاتهن ؟!! ألم تكن هناك امرأة محتسبة في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه اسمها سمراء بنت نُـهَيْك الأسدي ؟ [١] وكذلك في أسواق المدينة المنورة اسمها الشفاء بنت عبد الله العدوية[٢] التي عينها عمر بن الخطاب رضي الله عنه ؟ بلى . . إذن لابد أن يقوم الرجل بالاحتساب على الرجال وأن تقوم المرأة بالاحتساب على النساء . . ويتعين على هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة الاهتمام بهذا الجانب المهم في حياة المجتمع السعودي الذي يتميز بهذه النعمة الكبرى عن بقية المجتمعات .

---

(١) الكتاني ، التراتيب الإدارية ، ج١ ، ص ٢٨٥ .

(٢) إبن حزم ، المحلى ، ج٩ ، ص ٤٢٩ .

٥- **الحرية** : Freedom ويقصد بها عدم وجود أي قيود على المحتسب تعيقه أو تمنعه من القيام بعملية الاحتساب . . وبالأحرى ألا يفهم من هذه الصفة أن هناك في المجتمع أحراراً وعبيداً ، وأن الأحرار فقط هم المكلفون بالاحتساب وأن العبيد فلا ، فإن هذا خطأ جسيم . . وإنما الحرية هنا ذات أبعاد ومعنى أسمى من ذلك بكثير وتتفق مع كرامة الإنسان التي منحها الله تعالى له . . فالحرية تعني إضافة إلى ما ذكر أن النظام يكفُلُ ممارسة الاحتساب بالأسلوب اللائق ولا يحْجُرُه عن أي شخصٍ مسلمٍ ذكراً أو أنثى كبيراً أو صغيراً مواطناً أو مقيماً أو زائراً طالما أنه يصبّ في طاعة الله عزّ وجلّ بالحث على فضيلة والنهي عن رذيلة بالقول الحسن لأن المؤمنين كلهم بعضهم أولياء بعض كما قال تعالى في كتابه الكريم :

**﴿ والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض . يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر . . . ﴾**

من الآية ٧١ : سورة التوبة .

**ثانيا : الصفات العملية : Practical Traits ومنها الآتي : -**

١- **القدرة على الاحتساب** : Ability to Do Hissbah وهي الناحية الصحية في المحتسب إذ يجب أن يكون قادراً على الحركة والكلام ومن الأفضل أن يكون سليم الحواس وخاصة السمع والبصر ليتمكن عملياً من الاحتساب . . فلو أراد

المحتسب الاحتساب على جزّار ، كيف يمكن أن يتبين له أن اللحم غير صالح للاستهلاك ويجب منعه إن لم يكن له بصر وقدرة على الشم وعلى التحليل لعيّنةٍ منه أو قراءة النتائج . . وهذه من الأمور التي تعزز القدرة على الاحتساب وتجعلها ذات مفعولٍ علميٍ هادفٍ .

٢- **العدالة** : Justice وهي أن يتعامل المحتسب مع القضايا أثناء احتسابه بموضوعية وبدون تحيز لِعِرْقٍ أو لونٍ أو لسانٍ أو قرابةٍ أو صداقةٍ أو زمالةٍ أو حتى دينٍ وخاصةً في الحقوق . . فبدون عدالة يغيب الحياء وتكثر الأخطاء المتعمَّدة التي يتصدى لها الشرع الحنيف ويحاسب فاعلها . وبدون عدالة يشيع الظلم والاعتداء على الناس ، ويصبح المحتسب يحتاج إلى من يحتسب عليه قبل أن يحتسب على الآخرين .

٣- **الشجاعة** : Courage وهي الجرأة المهذبة في عملية الاحتساب ، وهي مهذبة لأن غير المهذبة تتحول إلى قلة حياء وتصبح الشجاعة تهوُّراً تعاقب عليه الشريعة الغراء . والقصد منها كصفة مهمة للمحتسب ، عدم تردده في قول الحق والاحتساب بالمعروف طالما أنه يحث على فضيلة وينهى عن رذيلة ولا تأخذه في ذلك لومة لائم .

٤- **الخبرة** : Experience وهي صفةٌ عمليةٌ يجب توافرها في المحتسب الرسمي لأنها تعكس سلسلةً من الممارسات في مجال

الاحتساب وطرقه وأساليبه يكتسب منها المحتسب مهارةً معينةً تمكنه من القيام بعمله مع مختلف المواقف وتباين الأشخاص وبالطرق المناسبة . . ولذا فإن المحتسب الخبير أكثر نجاحاً من المحتسب حديث العهد بالحسبة ، فالعلم وحده لا يكفي إذا لم تُصقِلْه الخبرة بكيفية التصدي لما يستجدّ من مشاكل على ضوء مواجهة أشباهها في الماضي .

**(٢) وظائف المحتسب : Hissbah Person Functions**

كان ديوان الحسبة في الدولة الإسلامية في الماضي يباشر أعمالاً عديدةً في الصحة والبلدية والعمران والنظافة العامة والمجتمع والشؤون الدينية والطبية بحيث يلاحظ على معظم نشاطاته هذه أنها أصبحتْ موزعةً بين عدد من الوزارات والدوائر الحكومية ، وصار دور المحتسب محدوداً على مهامٍّ سلوكيةٍ معنيةٍ للفرد والجماعة . . . ومن الممكن استعراض وظائف المحتسب الرسمي باختصار على النحو الآتي : -

**١- مراقبة الآداب والسلوك العام :**

Watching Public Behavior

يقوم المحتسب بجهودٍ للتأكد من ضمان الآداب العامة والتصرفات الحميدة بين صفوف المجتمع وخاصةً في الأسواق ومراكز التجمعات والأعمال . ومن هذه الجهود :

أ- إزالة الصور والتماثيل القبيحة :

Demolishing Bad Photos and Statues

مثل ما يقوم به أصحاب معارض أدوات التجميل الخاصة بالنساء من عرضهم صوراً إعلانيةً مثيرةً في الواجهات والجوانب الزجاجية وبطريقةٍ تناسب المجتمع الغربي الذي يعتبر جسد المرأة ومفاتنها استراتيجيةً مهمةً لترويج صناعته التي تحتاجها الأنثى وبأيّ أسلوبٍ . ولهذا فإن المحتسب يتصدى لأي صورةٍ مثيرةٍ وغير مهذبةٍ معروضةٍ للعامة أو تمثالٍ يفصل جسم الإنسان . . وصفة القبح هنا لا تعني الشكل فقد يكون التمثال جميلاً والصورة جميلة ، وإنما تعني توظيف هذه الناحية الفنية توظيفاً غير لائقٍ في مجتمعٍ مسلمٍ محافظٍ .

ب- ردْعُ التخنّث والميوعة :

Preventing Effeminacy among Men.

ويقصد بالتخنّث تشبّه الرجال بالنساء وتشبّه النساء بالرجال شكلاً وهنداماً ، أما الميوعة فتعني نعومة الشاب في حديثه ومشيته وتعامله مع أبناء جنسه . . والمحتسب هنا يقوم بزجْرِ هؤلاء المخالفين للفطرة التي فطرهم الله تعالى عليها بالخشونة للرجل والنعومة للمرأة وحتى لا تشيع هذه العادات السيئة في أوساط المجتمع وتصبح مشكلةً مؤرِّقةً ، يقوم المحتسب بحكمته وفطنته بملاحقتها عندما تصبح ظاهرةً يمكن

ملاحظتها في الأماكن العامة وذلك من أجل الحد من خطورتها على سلوكيات المجتمع .

ج- منع الإزعاج : Preventing Annoyance ويعني إثارة الناس والعبث بهدوئهم وراحتهم مثل استخدام أبواق السيارات القوية المزعجة أو أصوات أجهزة الراديو والمسجل والتلفزيون ونحو ذلك، أو التفحيط بالسيارات أو التجمع جوار مستشفى أو مدرسة أو منزل أو مكتب والتحدث بصوت مرتفع يمنع الهدوء ويقطع الراحة فيقوم عندئذ المحتسب بمنع مصدر هذا الإزعاج .

د- منع مضايقة النساء في الأسواق : Preventing any Harm to Ladies in Streets and Shopping Centers

ويعني ملاحقة المتسكعين من الشباب للنساء اللاتي ينزلن إلى الأسواق للتبضع فيما يخصهن من مستلزمات ولو أنه من الأفضل للمرأة المسلمة الملتزمة ألا تذهب إلى الأسواق بمفردها وأن تكون مع محرم وذلك آمن وأزكى . وقد تحدث المضايقة من الباعة داخل محلاتهم التجارية بدءاً بكلام سمج وعبارات مبتذلة يرددها البائع ترحيباً بها أو بهن في حالة تفردهن بدون محرم فضلاً عن الابتسامات وحركات تنم عن قلة الحياء وقلة الأدب . .

ويقترح المؤلف وجود مكتب لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في كل سوق مركزي وفي كل شارع تجاري يتسم أعضاؤه ورجال الحسبة بالنشاط والحيوية والوعي والثقافة

وإجادة لغة أجنبية أشهرها الإنجليزية لإعطاء صورة حضارية للهيئة وتسهيل القيام بتعزيز السلوكيات الفاضلة بين المتسوّقين.

٢- **مراقبة الأسعار والموازين:Watching Prices and Weighs**

ويقصد بها التأكد من عدم استغلال حاجة المستهلك للسلع الضرورية بحكم بُعْدِ مَسْكَنِه عن المدينة ، فيلجأ التاجر إلى مضاعفة السعر أو تخزينِ الجديد وعرْضِ القديم للتخلص منه أولاً . . وكذلك التأكد من صلاحية الموازين ودقّتها بالكشف عليها دَوْرياً وبصورةٍ مفاجئةٍ ، وليس أن يتصل المحتسب بصاحب المحل ويخبره بمجيئه مع نفرٍ للتفتيش فيلجأُ التاجر إلى عرْضِ الميزان الجديد ودسّ الميزان المعطوب عن عيون المحتسبين ، فإن هذا يعتبر تواطأً من المحتسب مع التاجر الغشاش وإخلالاً بأمانة الاحتساب .

٣- **مراقبة الجودة الصناعية : Industrial Quality Control**

وهي أن يتأكد المحتسب المتخصص من متانة ما ينتجه المصنع حسب المواصفات التي يتّبعها والموضوعة أصلاً في الرخص التجارية والتي يفترض وضعها على الوحدة المنتجة المعروضة على المستهلك . . فمثلاً يَطّلع على مواصفات صناعة الطوب الأحمر ، ثم يأخذ عشوائياً طوبة من الطوب المعروض للبيع ويقوم بتحليلها والتأكد من محتوياتها

ومقارنتها بالمواصفات الأصلية . ويقوم بهذه المهمة بصفة دورية على بقية الصناعات حتى الغذائية منها وذلك من أجل ضمانِ مستوى جيّدٍ ومقبولٍ حسب المعايير المتفق عليها .

٤- **المراقبة الطبية : Medical Service Control**

وهي أن يقوم المحتسب بزياراتٍ ميدانيةٍ إلى المستشفيات والمستوصفات للتأكد من حسن السلوك وحسن الملبس وخاصة للطبيبات والممرضات وعدم دخول المرأة المريضة بمفردها على الطبيب واختلائه بها إذ لابُدَّ من أن يكون لها مرافق ، كما لابد من وجود طبيبة نساء . . وعند الضرورة القصوى لابد من وجود الممرضة معها إذا كان ليس معها مَحْرَم ويحتاج وضْعُها إلى عرْضٍ على طبيب . . وقد يبدو لشخصٍ ما يقرأ هذه الفقرة بأنها مبالَغَةً في التشكيك في أخلاقيات الأطباء الرجال . . ولكن حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه على رؤوس الجميع وفي عيونهم وجوارحهم إن كانوا مؤمنين وهو يقول : ( ما اختلى رجلٌ بامرأةٍ إلا وكان ثالثهما الشيطان) . أي رجل طبيب أو غير طبيب . . بل يذكر المؤلف حديثاً مفادُهُ أن لا يختلي رجلٌ بامرأة حتى ولو كان يحفّظها القرآن . .

وهنا يتحتم على رجال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر إصدارُ تعاميم إلى المستشفيات أو التنسيق مع المرجع

وزارة الصحة لتوزيع هذه التعاميم بلهجةٍ صارمةٍ في الالـتزام بها والتعاون مـــع المحتســبين رجــال الهيئــة . . وتوجـد موضوعاتٌ طبيةٌ كثيرةٌ يمكن الاحتساب عليها إلا أن حيِّزَ هذه الفقرة لا يكفي لشرحها ، ومنها ما يمنع الحياءُ من ذكرهـــا . وما ينبغي على المحتسب الاهتمام فيمـــا يتعلــق بالطبيبــات والممرضات هو لِبْسُهُنّ إذ يجب التأكيد على ارتدائهن الـــزِّيّ الخاص بالطبيبات والممرضات ، ويشـــترط فيـــه أن يكـــون فضّفاضاً وغير ملوّنٍ وغير كاشفٍ مسبّبٍ للفتنة . كما يجـــب إلزامهنّ بعدم لبس الأحذية ذات الكعب العالي والتي تصـــدر أصواتاً على أرضية الممرات و" الأسياب " فـــي المستشـــفى مزعجةً جداً جداً بالنسبة للمرضى إذ يجب ارتداء أحذية قماش أو مطّاط (رَبَلْ) لا يظهر صوتُ مشيِّهنّ بها أبداً ، وهذه مـــن آداب التعامل مع المرضى في الإسلام .

**٥- مراقبة الأبنية والطرقات :**

**Buildings and Avenues Control**

وهي أن يتأكد المحتسب المهندس من ســلامة عمليــة البناء إذا زار موقعاً به عمّال لبناء أو ترميم مبنى . فقد يجـــد عبثاً واستهتاراً بالمواد الأولية وتعرض أشياء للشمس ينبغـــي حفظها في الداخل ، أو وضع أكياس الأسمنت بجانب مكـــانٍ رطبٍ ، أو وجود أسياخ حديدٍ غير مناسبةٍ ، فعليهم على الأقل

إخطار المالك ، أو اكتشاف بروز على الجار يمس خصوصيته في بيته ، أو عدم توافر معايير الأمن والسلامة في المبنى ، أو ما شابه ذلك . . ولك أن تتصور أيها القارئ كم من الفرحة سيشعر بها صاحب المبنى عندما يتصل به المحتسب ويخبره بما لاحظه على العمّال أو على مواد البناء أو على الفتحات المضايقة للجار ليتحاشا أي مخالفة قد تكلفه الكثير فيما بعد إذا فكر في تصحيحها .

أما الطرقات فينبغي على المحتسب التأكد من نظافتها وخلوّها من المياه الآسنة والحُفَرِ والمطبّاتِ وتراكمِ الحجارةِ أو الآلاتِ التالفةِ والصناديقِ المكسرةِ ونحو ذلك ، مما يعيق المارّة ويُفْقِدُ الناسَ الاستفادة القصوى منها . وله حق وضْع تحذيرات لأصحاب السيارات الواقفة على جانبي الطريق إذا كان هذا الوقوف غير نظامي نظراً لضيق الطريق لأن حرية الحركة فيه واجبة على الجميع ، لا سيما إذا كانت سيارة إسعاف لمريض قد يفارق الحياة ويحتاج إلى نجدة سريعة أو سيارة إطفاء حريق لإخماد النيران قبل أن تتحول الحالة البسيطة إلى كارثة.

٦- **مراقبة الالتزام بالشعائر الدينية:Ritual Practices Control**

= **الصلاة** Prayer : يقوم المحتسب بتذكير الناس في الأسواق بوقت الصلاة بمكبرات الصوت سواء مشياً أو وهو في

سيارته وهذه من ميزات الحكم في الإسلام التي من أولوياتها الحفاظ على الدين وسياسة الدنيا به . والمحتسب يباشر عمله نيابةً عن الحاكم فيهتم بركنٍ من أركان الإسلام ويذكّر الناس بوقت الصلاة فيهرع المصلون إلى قفْلِ مكاتبهم وحوانيتهم إلى المساجد لأداء الفريضة .

= **الصيام** : Fasting لا يستطيع المحتسب أن يحكم على الشخص بأنه صائمٌ أو مفطرٌ لأنها عبادة بين العبد وربه ، ولكن يضرب بيد من حديد على المستهتر بالصيام والمجاهرة بإفطاره غير آبهٍ بمشاعر الصائمين . . وهو يحتسب حتى على غير المسلم في هذا الأمر إذ يجب عليه عدم مجاهرته بعدم صيامه احتراماً لشهر الصوم ومراعاةً للصائمين .

= **نظافة المساجد:** Mòsques Cleanliness يقوم المحتسب بجولاتٍ على بيوت الله – المساجد – ليتأكد من خُلُوِّها من أي أوساخٍ أو روائحَ كريهةٍ أو سوءِ تهويةٍ أو قلةِ إضاءةٍ ، وأن يهتم بها أكثر من اهتمامه بنظافة بيته أو مكتبه ، لأنها دُورٌ للعبادة ، ويجب أن تحظى بذروة العناية والرعاية داخلياً وخارجياً وأماكن الوضوء وبيوت الراحة ، وعدم تسرّبِ مياه المجاري النجسة إلى سطح الأرض المحيطة بالمسجد ، وأن يصبح المسجد بنظافته شعاراً قولاً وعملاً للإسلام والمسلمين الواعين والملتزمين .

= **وضع مكبرات الصوت :** Using Microphones وهو استعمال المايكروفونات في المساجد والمناسبات الدينية كأفراح الزواج أو المحاضرات الدينية في مراكز التوعية ونحو ذلك ، إذ ينبغي على المحتسب ضمان استعمال هذه المكبرات الصوتية استعمالاً حضارياً بعيداً عن الإزعاج والأذى . ويبدو أن الآذان يكفي للإعلام عنه بالمكبرات الخارجية للمسجد أما الإقامة والصلاة أو الوعظ بعد الصلاة فيكتفى بالمكبرات الداخلية فقط لأنه يهمّ المصلين ولا يهم من هم في الطرقات أو البيوت المجاورة من أطفال ومرضى ونساء أو أحياناً من المقيمين أو الزائرين غير المسلمين . . فالآذان للجميع أما الإقامة والوعظ فللمصلّين فقط وكذلك المناسبات الزوجية فإنها تكون لذويها والمدعُوِّين إليها ، وليس لغيرهم دخلٌ فيها ، وعلى المحتسب ضمانُ راحةِ الجميع ومنْعُ الأذى عن الجميع .

٧- **مراقبة كل مصادر الطعام والشراب :**

**Food and Beverage Control**

وهو قيام المحتسب بزياراتٍ دائمةٍ للمسالخ والمطاعم ومصانع الألبان ومشتقاتها وأسواق الخضار والأسماك واللحوم ومراكز تصنيع المشروبات والمياه وتخزينها وبيعها للتأكد من صحتها وخلُوِّها من أي مكروهٍ وصلاحيّتها للاستهلاك الآدمي من أجل

ضمان أكبر قدر ممكن من الأطعمة والأشربة الخالية من الأمراض حفاظاً على صحة المستهلك .

٨- **العناية بالبيئة : Environment Control**

وهي أن يتأكد المحتسب من وضع الترتيبات الصحية النظامية للتخلص من النفايات العادية كالقمائم وعدم تكويمها في الطرقات والشوارع ، وأن يتم إلقاؤها في أماكنها المخصصة لها ، وسلامة الصرف الصحي ، وكذلك النفايات الصناعية وعدم تسرُّبِ الغازات أو المواد الكيميائية أو السوائل الضارة بالإنسان . وكذلك حجز وسائل النقل التي تُلوِّثُ الجو بعوادمها الدخانية وعدم السماح لها بالسير إلا بعد إصلاحها ، والإشراف على برامج ترشيد استهلاك الطاقة وعدم الإسراف في المياه بالتنسيق مع الإدارات ذات الاختصاص .

٩- **أعمال أخرى : Others**

أ ) **مكافحة التسوُّل : Preventing Begging** التسوُّل ظاهرةٌ سلبيةٌ سيئةٌ امتهنه عددٌ من ضعاف النفوس وأصبحتْ له تنظيماتٌ معينةٌ تُعَدُّ سِرًّا باتفاق مع سيارات أجرة تنقلهم إلى مراكز التسويق وأبواب المستشفيات والمساجد الرئيسية (الجوامع ) والمطاعم والملاهي والمنتزهات على أن يحصلوا منهم على نسبة معينة من المحصول النقدي في نهاية المطاف . . وهنا يقع دور المحتسب في التصدِّي لهذه العصابات

والتعاون مع رجال الأمن في تعقُّبِهِم والقبض عليهم وتأديبهم . كما يمكن التعرف على حقيقة المحتاجين منهم والتنسيق مع إدارة بيت مال المسلمين لتخصيص إعانةٍ دائمةٍ أو مؤقتةٍ لهم.

**ب) مراقبة الحمولات : Loading Weights Control** ويقصد التأكد من أن البهائم أو الشاحنات البرية أو البحرية أو الجوية تنقل بضائع وركاب في حدود طاقتها التي تستوعبها وألّا تتعداها حتى لا يحدث ظلم للبهائم أو تحدث كوارث من جراء زيادة الوزن التي لا تتحملها الآليات . . وانظر إلى هذه الوظيفة الفنية للمحتسب التي قامت بها الدولة الإسلامية في عصورها الذهبية ، ثم انظر إلى استيرادها هذه الأيام من الدول الغربية لتعمل في الطرقات السريعة المقامة في بعض الدول الإسلامية وكأنها من صنع الغرب بينما هي في الإسلام منذ ان أمر الدين بالرفق بالحيوان وبخاصة عند استخدامه في العمل لنقل البضائع .

**ج) العناية بالدواب الضالة : Lost Animal Care** يهتم المحتسب بالحيوانات السائبة التي ليس لها مالك بيِّنٌ أو الكبيرة في السن المُطْلَقَة . فبدلاً من تركها هائمةً على وجهها ، يتم تخصيص زرائب لها مزودة بالماء والحشائش تقتات منها وتظل في مكانها حتى يسترجعها أصحابها أو تنفق بطبيعتها . وقد قرأ المؤلف تقريراً مدعوما بالصور الحية عن كيفية

التخلص من الحيوانات الكبيرة في السن في الولايات المتحدة الأمريكية إذ يتم ذلك إما بإطلاق النار عليها أو بلفّ رأس الحيوان بكيس يكون نايلون لفاً مُحْكَماً بحيث يمنع وصول الأوكسجين إليه ، فيظل يتخبط لساعات حتى يموت ، وإما يستخدمون حُقَناً سامّةً قاتلةً ، وإما عصا سميكة طويلة مدببة الطرف كالرمح يتم غرزها بصورةٍ بَرْبَرِيّةٍ في وريد رئيسي في الحلق ، فيظل ينزف بغزارة ويتخبط لساعات حتى يموت ، وليس بعد الكفر ذنبٌ .

**د) العناية بالأطفال اللقطاء والضائعين :**

Lost Children Care

وتعني رعاية المولودين غير الشرعيين من أبوين غير معروفين ، والذين يتم العثور عليهم في الطرقات والأماكن العامة . ومهما كان وضع المولود يظل طفلاً بريئاً يهتم به الحاكم من خلال ما يقوم به المحتسب من توفير دور الحضانة وتربيته وتعليمه . . وكذلك الاحتفاظ بالأطفال التائهين والتعرف على ذويهم للاتصال بهم والإعلان عنهم لإعادتهم إليهم بدلاً من أن يتركوا هائمين عُرْضةً للأذى أو الأخطار التي قد تحدق بهم .

**هـ) مراقبة النوادي الرياضية** Sport Clubs Control سواء ما كان منها للرجال أو النساء للتأكد من أن نشاطاتها المختلفة

تتم وِفقاً لأخلاقيات الشرع الحنيف مع احترام أوقات الصـــلاة التي هي عمود الدين وعماد المجتمع المسلم .

**و) مراقبة المطاعم وأماكن الاستجمام**

Restaurants and Resorts Control

للتأكد من خلوّها من أي مضايقات مخلة بالآداب الإســـلامية، وألا تمسّ خصوصيات الناس مع تخصيص أمـــاكن مريحـــة شرعاً للعوائل واستخدام العوازل Partitionors لضمان راحة المرتادين والنزلاء من المتزوجين أو العزاب ، وعدم السـماح مطلقاً بفرض الأنظمة الدخيلة التي لا تعـــير هـــذه الأمـــور الحساسة أي اعتبار ، ومحاربة الاختلاط بأي صــــورة مـــن الصور في هذه الأماكن وغيرها .

**ز) مراقبة أماكن ملاهي وترفيه الأطفال**

Kids Playgrounds Control

للتأكد من توفير معايير الأمن والسلامة والصحـــة والنظافـــة والآداب العامة وحسن التعامل مع الأطفال وذويهم ومراعـــاة فروق السن والسماح للعوائل فقط بارتيادها .

وختاماً وبعد الاطلاع على هذا العرض المختصر لأهـــم مـــا ينبغي على المحتسب القيام به في المجتمع المسلم ، فإن هـــذا يعنـــي ضرورة تزويده بطاقمٍ كبيرٍ من الإداريين والفنييـــن والمتخصصيـــن لمساعدته على الوفاء بهذه الالتزامات والخدمات الحيوية والمهمة في

حياة المجتمع المتحضر . وينبغي ألا يفهم القارئ عند الإشارة إلى عبارة " يجب على المحتسب القيام بكذا وكذا " بأن يقصد بذلك شخص المحتسب وحده . . وإنما القصد هو جهاز الحسبة ، أو كما كان يسمى في الماضي ديوان الحسبة ، بالرغم من أن معظم هذه النشاطات المذكورة أعلاه وغيرها أصبحت من صميم أعمال جهات حكومية أخرى في المملكة العربية السعودية مثلا كوزارات الصحة والبلديات والشؤون الاجتماعية ونحوها . ولكن هذا لايمنع مطلقا من تطوير جهاز الحسبة الحالي المسمى بـ" هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر " وتدريب أفراده وتحديث وظائفه ومهامه وكيفية أدائه حتى لا يكتفي بدوره التقليدي الذي هو فقط تنبيه الناس وتذكيرهم بأوقات الصلاة . لأن هذه مهمة واحدة من بين عشرات المهام التي يمكن أن يقوم بها حاليا من أجل مصلحة المجتمع المسلم أفرادا وجماعات ومؤسسات حكومية وغير حكومية .

ولا يفوت على المؤلف أن يقترح إنشاء إدارة للحسبة في كل دائرة ومؤسسة حكومية وبإشراف من مديرها العام للاحتساب على الموظف فيما يتعلق باحترامه للوقت والتزامه بالعمل وكيفية تعامله مع الجمهور.

وفي الفصل التالي الخامس عشر الخاص بدراسة بعض النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم والسلوك سيتم عرض ما يمكن منها بمنظور إسلامي لمعرفة ما يتفق منها وما لا يتفق مع روح الشرع الحنيف .

# مراجع الفصل الرابع عشر

## 14th . Chapter References


١- إبن تيمية ؛ أحمد ، الحسبة في الإسلام ، ط٢ ،القاهرة : المطبعة السلفية ، ١٤٠٠هـ .

٢- إبن حزم الأندلسي ؛ أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد ، المحلي ، تحقيق : أحمد محمد شاكر ، ج٦ ، ( د . م . ) : دار الفكر ، ( د . س . ) .

٣- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج٣ ، بيروت : المكتب الإسلامي، ( د . س . ) .

٤- إبن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط٤ ، بيروت : دار القلم ، ١٩٨١ م .

٥- إبن سورة ؛ أبو عيسى محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح هو سنن الترمذي ، ج٤ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٦- إبن ماجة ؛ أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، سنن ابن ماجة ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج٢ ، مصر : دار إحياء الكتب العربية ، ١٣٧٣ هـ / ١٩٥٣م .

٧- الكتاني ؛ عبد الحي ، التراتيب الإدارية . . ، ج١ ، بيروت : الناشر حسن جعنا ، ( د . س . ) .

٨- الماوردي ؛ على بن محمد ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط١ ، القاهرة : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣م.

٩- المبارك ؛ محمد ، الدولة ونظام الحسبة عند ابن تيمية ، ط١ ، بيروت : دار الفكر ١٣٨٧م .

١٠- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط٣ ، دمشق : المكتب الإسلامي ، ١٣٩٧هـ / ١٩٧٧م .

١١- النجار ؛ عبد الله مبروك ، الحسبة ودور الفرد فيها في ظل التطبيقات القانونية المعاصرة ، القاهرة : الأزهر، ١٤١٥هـ.

١٢- النيسابوري ؛ أبو الحسن مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ط١ ، ج١ ، استانبول : المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر ، ( د. س. ) .



# الفصل الخامس عشر
# دراسة بعض نظريات الإدارية
# من منظور إسلامي
# Some Modern Theories In The Light Of Islam

﴿ ... فأما الزبد فيذهب جفاءً وأما ما ينفع الناس

فيمكث في الأرض ... ﴾

من الآية ١٧ : سورة الرعد

## تمهيد : Preface

كان الحديث في الفصل السابق " الرابع عشر " عن الحسبة وأهميتها كوظيفة أساسية من وظائف الدولة الإسلامية ، وفي هذا الفصل سيكون الحديث عن بعض نظريات الإدارة المشتَهَرَةِ وموقفِ الإسلام منها . فلا يوجد في الإسلام – كعبادة ومنهج حياة – ما يمنع الاطلاع على مختلف النظريات في جميع مناحي المعرفة الإنسانية باعتبارها جزءاً من العلم الكبير الذي آتاه الله عزّ وجلّ الإنسان على سطح هذا الكوكب . . ولكن يوجد ما يمنع الاقتناع بها دون تبصُّرٍ . . فالأساتذة والباحثون المسلمون المتخصصون في مجال من مجالات العلوم الإنسانية – الاجتماعية بالذات وليست التطبيقية – يمكنهم اختيار النظريات الشرقية أو الغربية وعرضها على الطلاب . . وحتى لا يكون ذلك عرضاً سطحياً فإنه ينبغي عليه أن يكون منضبطاً بضوابط شرعية تبيّن للطلاب ما يمكن قبوله من معرفة من هذه النظريات وما لايمكن قبوله لعدم توافقه مع المرجعية الأساسية الكبرى للمفكر المسلم ألا وهي الشرع الحنيف .

وليس من المتوقَّع بتاتاً أن يكون كل أستاذٍ وباحثٍ مسلمٍ قادراً على تناول أي نظرية يختارها وذلك لدراستها من منظورٍ إسلاميٍ ، ولكن يفترض أن تكون لديه كمسلم الغيرةُ على دين الله القويم والتمسك بأهدابه فكراً وعملاً والدفاع عن حياضه . وأقل ما يمكن القيام به في هذا الصدد هو تنبيه طلابه على أنه قد يكون للإسلام

وقفةٌ خاصةٌ تجاه تصوّرٍ معيّنٍ من تصورات النظريـــة المطروحــة للدراسة ، وأن معلوماته الإسلامية لاتساعده على التوضيح الأكـــثر ، فينصحهم بالعودة إلى أهل الفضل من العلماء لمزيدٍ من التوضيـــح إذ يقول المولى عز وجل :

**﴿ . . فأسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون ﴾**

من الآية ٤٣ : سورة النحل .

وفي هذا الفصل تم اختيار ثلاث نظريات إدارية رائجة فـــي كليات ومعاهد علوم الإدارة لدراسة كل منها من منظـــور إســـلامي وتوضيح ما يتفق منها مع الإسلام كمرجعية دينية وعلمية فيتم قبوله، وما لايتفق فيتم رفضه ، وذلك في المباحث الآتية :

**المبحث الأول** : نظرية البيروقراطية .

**المبحث الثاني:** نظرية سلّم حاجات الإنسان .

**المبحث الثالث:** نظرية Z اليابانية .

وفي نهاية الفصل يوجد عرضٌ لمراجعه .

# المبحث الأول

## نظرية البيروقراطية

## Bureaucracy Theory

قدّم ماكْس وِيبّرْ Max Webber نظرية البيروقراطية في كتابه المكتوب أصلاً باللغـــة الألمانية والمترجم إلى الإنجليزيـــة بعنـــوان The Theory of Social and Economic Organization والذي يعني " نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي " والمنشـــور فـــي ١٩٤٧م واعتبر نظريته أنموذجاً نقياً راشداً ذا كفاءة عالية يحقـــق الســـيطرة على الموظفين والدقة في العمل والانضباط فـــي الســـلوك . . وإن **مفهوم البيروقراطية الشايع علمياً ( أكاديمياً ) هو أنها نمـــط مـــن أنماط التنظيم يعمل على استخدام الموارد البشرية والمالية والفنيـــة المتاحة الاستخدام الأمثل على أسس من القواعد القانونية الثابتـــة بعيداً عن المشاعر والعواطف الإنسانية وذلك من أجل تحقيق هـدفٍ معينٍ بمستوى عالٍ من الجودة وبأقل تكلفةٍ ممكنـــةٍ وقتـــاً ومـــالاً وجهداً.**

ولقد قدّم وِيبرْ مع نظريته البيروقراطية ثلاثـــة أنـــواع مـــن السلطات ليبين للعالم النوع الراقي من السلطة التي ترتكـــز عليـــها نظريته . . وهذه السلطات شرحها باختصار كالتالي :-

١- السلطة القانونية : Legal Authority

وهي القوة الرسمية المنبثقة من النظام ويحصل عليها القائد الإداري بصورة مشروعة ( قانونية ) فيمارس صلاحياتٍ واضحةً ومحددةً قائمةً على منظومة من القواعد القانونية والتعليمات يلتزم هو بها ويلزم الآخرين أيضا بها ليحظى بطاعة الجماعة وولائهم له بصورة قانونية وليست شخصية ويحرص على توظيفها من أجل استغلال الموارد المتاحة بصورة موضوعية من أجل تحقيق أهداف محددة . . . وإن هذا النوع من السلطات لا يوجد إلا في الدول الصناعية ذات المؤسسات الديموقراطية .

٢- السلطات التقليدية : Traditional Authority

وهي القوة التي ترتكز على أسس اجتماعية كالعادات والتقاليد والأعراف وليس لهذا النوع من السلطات قوانين أو لوائح مكتوبة تنظم ممارستها وعلاقتها مع بقية النشاطات الأخرى . . أما إن حدث أن هناك بعض اللوائح التنظيمية المكتوبة، فإن للعلاقات الشخصية دوراً كبيراً في تخطّيها وتجاوزها معتمدين في ذلك على مبررات اجتماعية كالقرابة والصداقة والزمالة والانتماءات الواحدة . . وأحياناً يلجأون إلى تفسيرات دينية لتبرير ما يتم من معاملات بين بعضهم بعضاً بغضّ النظر عن صحة أو خطأ التفسير . ويحظى القائد الإداري

بطاعة الجماعة وولائهم له الناشئ عن الالتزام العرفي مثل طاعة أفراد القبيلة لشيخ القبيلة وطاعة الأولاد لآبائهم والصغار للكبار والفقراء للأثرياء . . وهكذا .

**٣- السلطة ذات التأثير القوي : Charismatic Authority**

وهي القوة الناشئة من توافر صفات في شخصٍ مُعَينٍ خارقةٍ للعادة يتمتع بها فيصبح قائداً يجذب قلوب الجماعة ويلفتُ انتباههم نحوه بشكل يؤهله لأن يكون زعيماً في مجتمعه . ويمكن أن تكون هذه الصفات عسكرية مثل نابليون ، أو دينية مثل الأنبياء والمصلحين أو اجتماعية وسياسية مثل غاندي. فمكانة القائد المتميزة هنا أمام الجماعة تشكل تياراً شديداً في التأثير عليهم فيحصل على ولائهم وطاعتهم له بناء على العاطفة الدينية . . وهذا الولاء العاطفي يستمر للقائد باستمرار مواهبه وقدراته ويختفي باختفائها . . وبهذا يرون أن القرارات الصادرة من قائدهم هذا لها درجة عالية من الرشد نظراً لعبقريته ومكانته السامية بين أنصاره واتباعه .

**المنظور الإسلامي لنظرية البيروقراطية :**

**Islamic View Towards Bureaucracy Theory**

مما لاشك فيه أن الإسلام دين العلم وقد أمر وشجع عليه . . وليس هناك ما يمنع المسلم من أن يتلقى المعرفة من الشرق ومن الغرب ولكن ببصيرة وقدرة على التمييز بين الغث والسمين لا سيما

عندما يكون معلّماً إذ يجب عليه عندما ينقل هذه المعرفة إلى طلابه أن يعرض كامل النظرية - مثلاً - ، ثم يبين لهم ما يتفق مع الإسلام وما لا يتفق إذا كان فيها ما يُريبُ ، لأن الطالب لا يرقى إلى مستوى التمييز الذي عليه أستاذه .

فنظرية البيروقراطية ليست كلها مساوئ ، كما أنها ليست كله مزايا . . وقد نالت من علماء الإدارة قدراً وافراً من الانتقادات العلمية التي يحيط بها في الغالب معظم من درس الإدارة والتنظيم فضلاً عن التخصص فيها . . ولكن تبقى الإشارة إلى المزايا الخاصة بالبيروقراطية التي تتفق مع ما جاء به الإسلام في المجال الإداري ... فبالنظر إلى تعريف البيروقراطية الذي يسميها بالدقة والالتزام بالقانون والموضوعية في العمل واستغلال الإمكانات المتاحة وحسن الأداء . . يظهر الإسلام سبّاقا إلى كل ما أشار إليه وِيبَرْ منذ أربعة عشر قرناً من الزمان إضافةً إلى مزايا لا يعرفها وِيبَرْ أو غيره منها :

١- إن الدقة في العمل للموظف هي من معايير العمل الصالح المحبب إلى الله سبحانه وتعالى . . فالله يحبّ المسلم الذي يحرص في عمله على الدقة والانضباط والذي ينتج عنه الإتقان، وإلا كيف يتأتّى إتقان من عملٍ مرتجلٍ وسلوكٍ غير منضبطٍ والحديث يقول: ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)[1].

---

[1] السيوطي ، صحيح الجامع الصغير وزيادته . ط٢ ، ج١ ، ص ٣٨٣ ، حديث رقم ١٨٨٠ .

٢- إن الأنظمة والتعليمات التي أشار إليها وِيبرْ ليست بالطبع في عظمة وفاعلية وقوة وثبات الشريعة الإسلامية . فهناك القوانين والأنظمة بشريةٌ متقلبةٌ متذبذبةٌ تتبع المصالح والأهواء الشخصية، أما في الشرع فمنبعها القرآن الكريم الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه والسنة المطهرة وهي ثابتةٌ وقويةٌ وهادفةٌ ونفعها للجميع .

٣- إن الموضوعية التي يتحدث عنها وِيبرّ مصدرها الإسلام، ولا توجد موضوعية في تاريخ السلوك البشري ماضيهِ وحاضرِه ومستقبلِه كموضوعية الإسلام . . يقول الحق عزّ وجلّ :

**﴿ وإذا قُلْتُمْ فاعدلوا ولو كان ذا قُرْبَى . . . ﴾**

من الآية ١٥٢ : سورة الأنعام .

**﴿ . . ولا يجرِمَنَّكمْ شنئانُ قومٍ على ألّا تعدلوا . اِعدلوا هو أقرب للتقوى . . ﴾**

من الآية ٨ : سورة المائدة .

وقال النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه عندما رفض وساطة أسامة بن زيد رضي الله عنه من أجل إبطال الحد الشرعي عن المرأة المخزومية التي سرقتْ ( أتشفع في

حد من حدود الله ؟ . . . لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعتُ يدها) [1] .

أليست هذه موضوعية ؟ بلى إنها ذروة الموضوعية . . يأمر الله تعالى عباده بالعدل في أحكامهم وقراراتهم ولو كان تأثيرها يمس الأقارب ، وأن يصدعوا بالحق والعدل حتى ولو كان الحكم أو القرار يصب في صالح عدوٍّ لهم فإن ذلك أقرب للتقوى . فالتجرد من العاطفة والمشاعر الإنسانية في الحق هو ذروة الإيمان والطاعة والتقوى المنشودة للمسلم رئيساً ومرؤوساً قائداً وأتباعاً في المؤسسات الحكومية ( إدارة عامة) والتجارية ( إدارة خاصة ) على السواء ، وهي في المجال الحكومي أهم لأن خدماتها تطال كل الناس مواطنين ومقيمين وزائرين .

٤- إن الاستخدام الأمثل للموارد أمر به الإسلام حيث أنه ذمّ المسرفين وجعلهم من إخوان الشياطين كما ذمّ الشح لأنه تعطيل لنعم الله تعالى على عباده . . إذ يقول المولى عزّ وجلّ :

**﴿والذين إذا أنفقوا لم يُسْرِفوا ولم يَقْتُروا وكان بين ذلك قواماً ﴾**

الآية ٦٧ : سورة الفرقان .

---

[1] البخاري ، صحيح البخاري ، ط٢ ، ج٤ ، ص٢١١٩ ، حديث رقم ٦٧٨٨ .

وما ينطبق على الأموال وإنفاقها ينسحب أيضاً على الطاقة البشرية والفنية التي هي بجانب الطاقة المالية تمثّل الإمكانات التي هي أحد عناصر العملية الإدارية .

٥- إن الأهداف التي يحرص التنظيم الإداري في الإسلام على تحقيقها يجب أن تكون مشروعة وذات نفع خاص وعام ، وليس الحال هو في التنظيم البيروقراطي الحديث ( وِيَبرْ ) إذ أن الموظف عليه أن يعمل على تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه وينفذ سياسته بغضّ النظر عن ماهية هذه الأهداف حتى ولو كانت ذات أضرار بالغة على المجتمع فإنه موجه لتحقيقها بشكل آلي .

٦- إن الإسلام كرّم الإنسان لأنه خليفة الله في الأرض واحترم رأيه وأعطاه فرصة للمشاركة في النشاط الإداري وقراراته ووصف المؤمنين العاملين بهذه القاعدة الشورية ﴿ . . **وأمرهم شورى بينهم** .. ﴾ من الآية ٨ : سورة الشورى .

واستجاب لرغبات الإنسان ونظمها وعامله معاملة كريمة ، بينما نظرية البيروقراطية لمَاكْس وِيَبرْ تجاهلتْ الإنسان وقيمه واعتبرته حيواناً اقتصادياً أو ترساً في آلة الإدارة يحركّه الدولار ويزيد من نشاطه شريطة أن يعمل ليحقق أهداف التنظيم الذي يخضع له .

٧- إن بعض الأمثلة التي استخدمها ويبر ليوضـــح بـــها حقيقـــة السلطة التقليدية أمثلة باطلة في الإسلام وهي كالأتي :

أ- سلطة الأب على أبنائه ليست تقليدية كما ادّعَى وِيـــبَرْ وإنما قانونية في الإسلام لأن الله عزّ وجلّ عطف طاعـــة الوالدين والإحسان إليهما بعبادته في قوله تعالى :

**﴿ وقضى ربك ألاّ تعبدوا إلاّ إيّاه وبالوالدين إحساناً . . ﴾**

من الآية ١٢٣ : سورة الإسراء .

ب- سلطة الغني على الفقير ليست حقيقية في الإســلام لأن الفقير له حقٌ معلومٌ وهو الزكاة في مال الغنـــي إذ يقـــول تعالى :

**﴿ وفي أموالهم حقٌ للسائل والمحروم ﴾**

الآية ١٩ : سورة الذاريات .

فإعطاء الغني الفقير حقَّه المعلوم هذا ، ليس مِنّةً منـــه ولا تفضّلاً ، وإنما طاعةً وكأن الوضع مقلـــوبٌ هنـــا فتظـــهر للفقير سلطة – إن جاز التعبير – على الغني بتوجيه مـــن الله تعالى . بل إن الغني الذي يخشى الله تعالى هو الـــذي يبحث عن هذا الفقير المحتاج ليعطيه الزكاة بـــلا مَـــنٍّ أو أذًى، لا أن ينتظر حتى يأتي إليه محافظـــةً علـــى كرامـــة الفقير كإنسان .

ج – سلطة الكبير على الصغير ليست موجودة في الإسلام ، وإنما توجد بدلاً منها علاقة متبادلة حيث يتلقّى الكبير سناً أو عِلماً أو مكانةً أدبيةً أو اجتماعيةً أو ما شابه ذلك من الصغير توقيراً وإجلالاً واحتراماً مقابل أن يلْمَسَ الصغيرُ من الكبير العطف والدفء والرحمة . . وفي هذا يقول الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه : ( ليس مِنّا منْ لم يرحمْ صغيرنا ويعرفْ حقَّ كبيرنا ) [١] .

٨- إن الأمثلة التي استخدمها ويبر ليوضح بها حقيقة السلطة ذات التأثير القوي أمثلة غير دقيقة وفيها خلط غير مقبول في الإسلام مثل إدراجه الأنبياء في القيادات الدينية وجعلها في مصاف نابليون العسكري وغاندي السياسي ، وكل هؤلاء – في نظر ويبر – لديهم الشخصية القوية النافذة Charisma . . وكان من الأفضل له ألاّ يُقْحِمَ الأنبياء في أمثلته هذه لأنهم من اختيار المعبود عزّ وجلّ وليس من اختيار العباد . . ولكن يبدو أن الغرب ليس لديه مقياسٌ معياريٌ للنبوّة والنبيّ لأن ثقافتهم الدينية هشّةٌ وقِيمَهُم باهتةٌ ، وهذا خلاف ما هو موجود في الإسلام وثقافته الأصلية .

---

[١] إبن حجر العسقلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ط٢ ، ج١ ، ص ص ٤٨– ٤٩ ، وانظر أيضاً المسند لابن حنبل ، تحقيق الستة ، ط١ ، ج٢ ، ص ٦٤٤ ، حديث رقم ٦٧٣٣ .

وأخيراً يود المؤلف أن يلفت اهتمام القارئ المسلم إلى أنه حين يقرأ نظريةً غربيةً أو شرقيةً قد يجد في ثناياها بعض الإيجابيات التي لها أصول في الإسلام في كتاب الله تعالى أو في سنة رسوله عليه الصلاة وعلى آله وصحبه أو في سلوكيات صحابته الكرام رضوان الله عليهم أجمعين أو في اجتهادات التابعين والعلماء الصالحين ، وهذا يصعب جداً اعتباره حَدَثَ بمحْضِ الصُدْفة أو أنه تقارب معلومات أو تخاطر أفكار Telepathic . . كلا . وإنما القوم يقرأون قبل أن يكتبوا . . ويقرأون بعمّقٍ واستيعابٍ وتحليلٍ وتلخيصٍ لا سيما وجُلّ المخطوطات الإسلامية لازالتْ تقبعُ في مكتباتهم ولا زالت تحظَى منهم فنياً بعنايةٍ فائقةٍ ، فلو كانت هذه المخطوطات غثاءً وغير ذات قيمة علمية عالية لذهبت مع الرياح منذ أمدٍ بعيدٍ . إن المؤلفين والعلماء والمفكرين المسلمين يجب عليهم ألّا يقفوا عند حد توثيق ميزةٍ معينةٍ وجدوها في نظريةٍ غربيةٍ معينةٍ بدليلٍ من الكتابِ أو السنةِ أو الصحابةِ أو السلفِ الصالحِ ، لأن هذا جهدُ العاجزِ . ويعترف المؤلف صراحة – هنا – بعجزه ، وأنه يحاول أن يخرج من هذه الدائرة الضيقة إلى أفق أرحب ليضيف شيئاً إلى مكتبة الإدارة الإسلامية ، فإن أخفق فمن نفسه وإن نجح فمن الله تعالى . وعلى المتخصصين الآخرين من العلماء والباحثين في الإدارة والتنظيم إكمال الخلل وتصحيح الزلل وتحسين العمل لتحقيق الأمل والله المستعان .

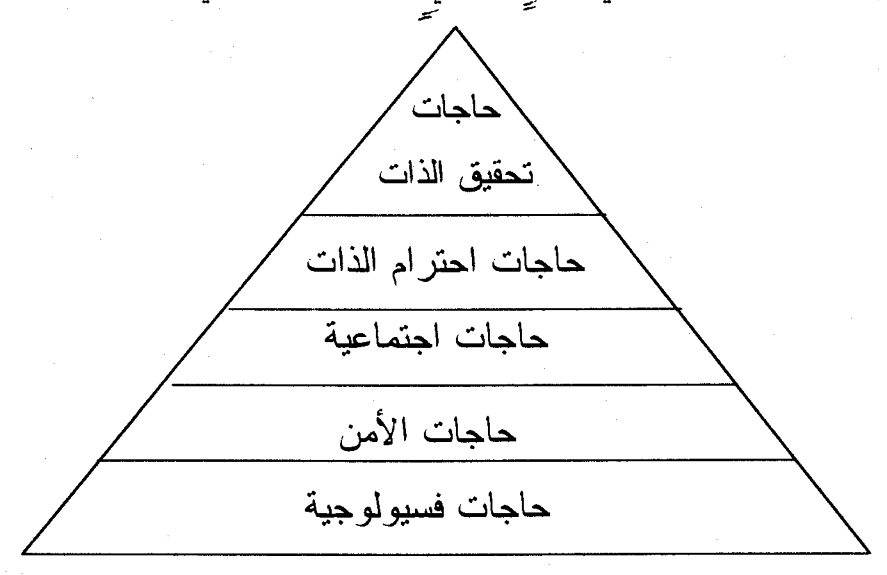
# المبحث الثاني

## نظرية سلّم حاجات الإنسان

## Human Hierarchical Needs Theory

من أهم النظريات التي صالتْ وجالتْ في الفكر الإداري الحديث هي نظرية " ماسْلُو " للحاجات الإنسانية ، ويكفي عرضها بدراسة تحليلية موضوعية للوصول إلى نتيجة تساعد على الرد على بعض استفسارات القارئ الواعي – إن وجدت – .

إن هذه النظرية سلوكيةٌ مشهورةٌ في عالم الإدارة العامة والخاصة على السواء ، وصاحبها عالم يهودي أمريكي اسمه "أبراهام ماسْلُو " وقد قدمها في شكلٍ هرميٍّ على النحو الآتي : [1]




[1] أنظر كتاب : Maslow , Motivation and Personality

ويمكن تفسير كل من هذه الحاجات الخاصة بالإنسان باختصار كالتالي :

١- **الحاجات الفسيولوجية : Physiological Needs** هي رغبات الإنسان الأساسية التي يحرص على إشباعها وهي التي لا يمكنه أن يعيش بدونها حيث يسعى إلى أن يحصل على القدر الذي يستطيع أن يحيا به كالأكل والشرب والجنس والمأوى وما شابه ذلك .

٢- **حاجات الأمن : Safety Needs** وهي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمان والاطمئنان حاضراً ومستقبلاً على النفس والمال فيما يتعلق بالتأمين على الممتلكات وضد البطالة ومخاطر الشيخوخة والمرض .

٣- **الحاجات الاجتماعية : Social Needs** وهي تحقيق الشعور بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل معها وغيرها من الجماعات الأخرى التي تحيط به فينشئ مع أفرادها علاقات ودّيّة وصداقات إذ أنه كلما كانت جماعة العمل محببة إلى نفسه شعر بارتياح أكبر أثناء العمل مما يرفع معنويته .

٤- **حاجات احترام الذات : Self – Esteem Needs** وهي رغبته في كسب تقدير واهتمام الآخرين به وشعورهم بأنه يؤدي عملاً مهمّاً بالنسبة لهم وبجدارة ملحوظة وأداء متميز يُكْبرونه عليه ويمتدحونه به .

٥- **حاجات تحقيق الذات : Self – Actualization Needs** وهي رغبته في أن يكون ما يطمح إليه أن يكون ، إذ أن لكل فرد هدفاً رئيسياً في حياته يسعى بكل تفكيره وجهده وكفاحه من أجل الوصول إليه كأن يأمل في أن يكون أستاذا جامعياً أو طبيباً أو مهندساً أو ما شابه ذلك .

ويلاحظ على " ماسْلُو " أنه رتب هذه الحاجات للإنسان بهذا الشكل من التدرج بحيث ( إن الحاجات الفسيولوجية تأتي في التدرج كأولى الحاجات المحركة لسلوك الأفراد ، وإن الفرد لا تحرك سلوكه الحاجات الأخرى مثل حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات احترام الذات وحاجات تحقيق الذات ما دامت الحاجات الفسيولوجية غير مشبعة إذا أنه في ذلك الوضع تكون الحاجات الفسيولوجية هي المسيطرة على السلوك )[١] .

إن هذه النظرية لم تعشْ طويلاً فقد هَوَتْ في مهدها وعلى أرضها وبين قومها حيث واجهت دراسات نقدية مكثفة من عدد كبير من علماء الإدارة والسلوك . ومن الغريب جداً أنها تلقى رواجاً في بعض أوساط المثقفين المسلمين في الدول الإسلامية وخاصة في أروقة الجامعات .

صحيح أن الإسلام لا يحظر العلم لأن طلبه فريضة على كل مسلمٍ ومسلمةٍ وأنه لا يمكن التعرف على فوائد أو مَضَارّ أيّ معرفة

---

[١] بدر – اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العاملين ، ص ١٧ .

بدون الاطلاع على تفاصيلها ودراستها ، إلا أن الإسلام يضع واجباً كبيراً على عاتق المتعلمين والعلماء ومنهم أساتذة الجامعات إذ ينبغي عليهم أن يعرضوا على طلابهم مثل هذه النظريات بحذر شديد ومن منظور إسلامي حتى لا ينخدعون ببريقها .

ومن أهم الملاحظات التي يراها المؤلف ضد هذه النظرية الآتي :

١- افتقار نظرية " ماسْلُو " في النموذج الهرمي – بكل وضوح – إلى الحاجات الروحية – الدين – حيث إنه لم يُعِرْها أيّ اهتمام . ولقد فطر الله الإنسان على دين يتعبّدُه به وقد ارتضى له الإسلام ديناً حنيفاً قيماً . فالإنسان يتكون أصلاً من مادة : وهي الجسم ومن روح ، فكما أن للجسم غذاء واشباعات مادية مختلفة مع طبيعته ، فإن للروح غذاء أيضا يلائمها ويحييها حياة طيبة ، وهذا لا يتحقق إلا بالإيمان القائم على أصول الدين الحق والله تبارك وتعالى يقول :

**﴿ من عمل صالحاً من ذكرٍ أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينّه حياةً طيبةً ، ولنجزينّهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون ﴾**

الآية ٩٧ : سورة النحل .

٢- احتلتْ الحاجات الفسيولوجية – المادية – مساحةً أكبر من غيرها في النموذج دون أي تفسير أو تبرير لذلك وكأن الإنسان

ما خلق إلا للأكل والشرب والجنس ليتمتع كالأنعام . . وهذا في الواقع يتعارض مع الحكمة من خلقه بأن يكون خليفة الله في أرضه بعد أن علّمه عزّ وجلّ الأسماء كلها وأسجد الملائكة أجمعين له تكريماً لقدْرِه وتعظيماً لدوْرِه الذي كلفه به .

٣- ربط " ماسْلُو " الانتقال إلى الحاجات الأخرى بتحقيق الإشباع للحاجات التي تسبقها ، وهذه صورة غير واقعية وبعيدة عن التطبيق العملي في حياة الإنسان . فكم من أناس كثيرين آثروا الموت في سبيل الله على العيش الرغد والتاريخ الإسلامي خير شاهد على ذلك ، وكم من أناس فضلوا طلب العلم الشريف والتفرغ له كليةً على الزواج – مثلاً – وهكذا . . . ومن أمثال هؤلاء العلماء الأجلّاء " الإمام بشر الحافي ، والإمام ابن جرير الطبري ، والفقيه الرازي ، والحجة اللغوي أبو القاسم الزمخشري ، وعلم الأولياء الإمام النووي ، وشيخ الإسلام ابن تيمية[١] " ، وغيرهم كثير .

٤- إن النظرية نشأت في بيئة غير إسلامية وتحمل في نموذجها فكراً غير إسلامي ، وهي ذات نفسٍ قصيرٍ وبصرٍ حسيرٍ ولا تخدم إلا بنيها وبيئتها المنتمين إليها ، وهي قائمة على مجموعة من الافتراضات التي غطت كامل مساحة النموذج السابق الذكر ، ولم تلبثْ أنْ خارتْ قُواها وتفككتْ عُراها أمام الانتقادات الجارفة

---

[١] أبو غدة ، العلماء العزاب ، ص ٣٢ ، ٣٧ ، ٦٤ ، ٧٠ ، ٩٢ ، ٩٩ .

الصادرة من علماء الغرب مثل " هِرْتِزْبِـــرْج " و "مِيكْلِيلاَنْـدْ " وغيرهما فضلاً عن موقـــف الفكـــر الإداري الإســـلامي منـــها الرافض لها .

٥- تفتقر النظرية إلى الضوابط السلوكية التـــي حـــرص عليـــها الإسلام وأمر بالانصياع لها والالتزام بها أثناء القيام بالإشـــباعات المختلفة للحاجات الواردة في النظرية . . فالمســـــلم ذو حريـــة معطاة له من خالقه تبارك وتعالى وليست مملوكـــة لـــه ، فـــهو يتصرف في كل إشباعاته ضمن إطار شرعي مرسوم له ســـــلفاً لكي يلتزم بعبوديته لله عزّ وجلّ بطوعه واختياره حتى يكافـــأ إن أطاع ويجازَى إن أساء عمداً ولم يتبْ .

ومن أهم هذه الضوابط الحلال كمرتبة أعلى والحرام كمرتبـــة أدنى وما بينهما من مستويات متدرجة مثل المباح والمكـــــروه ، كما أن هناك الفرض – الركن – والواجب والمنـــدوب والســـنّة وغيرها من الأحكام الشرعية .

٦- إن للإشباع في الإسلام مفهوماً أوسع من المفهوم السائد فـــي الغرب والذي بيّنه " ماسْلُو " في نظريته . فمثلاً حاجات الأمـــن لدى " ماسْلُو " هي ذات طابع اقتصادي بَحْت يرتبط بتوفير العمل وتأمين المستوى اللازم من الدخل للفرد أثناء عمله وبعد توقفـــه عن العمل بسبب تقاعدٍ أو عجزٍ أو مرضٍ أو شـــيخوخةٍ أو مـــا شابه ذلك . . بينما الأمن في الإسلام هو أمنٌ على الدين وأمـــنٌ

على النفس والعقل والعِرْض والمال - وهـــــذه هـــي مقــاصد الشرع الحنيف التي لا يدركها إلا مســـلم ، ولا يتركــها قصـــداً ويحيد عنها إلا جاحد أو متجاهل أو جاهل .

٧- إن سلوك المسلم لا يخضع لهذا الترتيب الآلي الهرمي الـــذي قدمتْهُ نظرية " ماسْلُو " للإشباعات وذلك لأن عليه رسالة ســامية يجب أن يؤديها تجاه ربه جلّ وعَلا أولاً ، ثم نفسه وأهله وذويــه ومجتمعه وأمته والناس أجمعين . فإشباعاته الفطرية لا تكــون إلاّ بالقدر الذي يقيم به أوده ويريح به جسده ، ويصلح بـــه ولـــده ، ولقد قال أبو القاسم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

( . . ما أنا في الدنيا إلا كراكبٍ استظلّ تحت شجرة ثــم راح وتركها ) [١] .

وهذا يوحي بأنه قد يكون قلب الشكل الهرمي رأساً على عقب أفضل من وضعه الحالي بحيث تصبح قمته أوسع من قاعدتـــــه مـــع ظهور خطوط متقطعة فاصلة بين الحاجات بدلاً من الخطوط المتصلة لتعكس مرونتها وطبيعة تداخلها حتى يتفق ذلك مع طموحات المســلم والتزاماته مع ربه الذي جعله خليفةً في الأرض ليستعمرها ويحقـــق معنى العبودية لخالقه ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ، ويظـــل جندياً من جنوده مجاهداً في سبيله مما يقلل عملياً حجم المساحة التـــي خُصّصتْ في نموذج النظرية لإشباع الحاجات الفسيولوجية . وإذا ما

---

[١] النووي ، رياض الصالحين ، باب فضل الزهد في الدنيا ، رقم الحديث ٤٨٤ .

نازع المؤمن شيء له علاقة بحاجات تحقيق الذات مثـــل أن يلبـــي داعي الجهاد للقتال من أجل الحصول على إحدى الحسنيين : النصـــر أو الشهادة ، فإن كل الحاجـــات الأخـــرى الفســيولوجية والأمنيـــة والاجتماعية واحترام الذات تصبح في نظره ثانويةً ، فتخترق رغبتـــه هذه كل ذلك التصنيف الآلي ليحقق ذاته .

ويتحدث التاريخ الإسلامي عن نماذج كدليلٍ على ذلـــك مثـــل الصحابي الذي كان بيده بضع تمرات ثم سأل رسول الله صلـــى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه قائلاً :

" أين أنا يارسول الله إن قتلت ؟ قال : " في الجنـــة " فـــألقى تمرات كُنَّ في يده ثم قاتل حتى قُتِلَ " .[١]

وكذلك غسيل الملائكة حنظلة ابن أبي عامر الذي لـــم يكمـــل متعته الجنسية مع زوجته حين سمع منادي الجهاد فقاتل حتى قُتِلَ .[٢]

ومسألة إيثار الغير على النفس احتساباً لله العلي العظيم مثـــل قصة الجرحى العشرة الذين أتاهم الساقي في أرض المعركـــة بعـــد انتهائها ليسقيهم . فآثر كل واحد منهم أخاه الجريح الآخر حتى لاقـــوا جميعاً ربهم . كما لا تفوت الإشارة إلى أهـــل المدينـــة المنـــورة – الأنصار – الذين شهد لهم الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم بأنهم :

---

[١] النيسابوري ، صحيح مسلم ــ ج٣ ، باب ثبوت الجنة للشهيد ، حديث رقم ١٨٩٩ .

[٢] الكاندهلوي ، حياة الصحابة ، ج٣ ، ص ٥٤٤ .

﴿ . . وَيُؤْثِرون على أنفسهم ولو كان بهم خَصَاصة . . . ﴾

من الآية : سورة الحشر .

إذ يُروَى أنه عندما قدم عبد الرحمن بن عوف إلـــى المدينـــة آخى الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه بينه وبين سعد بـــن الربيع الأنصاري ، فقال له سعد : أي أخي : أنا أكثر أهل المدينـــة مالاً ، فأنظُرْ شطر مالي فَخُذْه ، وتحتي امرأتان فانظُرْ أيهما أعجـــب إليك حتى أطلّقها . . . [١]

وهكذا يظهر جلياً بطلان نظرية " ماسْلُو " إذ يمكن الاســتنتاج مما سلف من أن هذه النظرية وأمثالها غير قابلة للتطبيق عالميـــاً ولا تصلح لكل شعوب الأرض قاطبةً ، وإذا ما ثبت صلاحها فإنها تكـون على نطاق ضيق جداً وفي بيئة غير إسلامية ولفترةٍ زمنيةٍ محدودةٍ .

---

[١] إبن كثير – السيرة النبوية – ج٢ ، ص ٣٢٧ .

# المبحث الثالث

# نظرية Z اليابانية

وهي تعتبر من أحدث نظريات مدرسة السلوك الإداري ، وقد قدمها بروفسير وِلْيَمْ أُوشِي Waliam G. Ouchi أحد أساتذة إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في أمريكا سنة ١٩٨١م ، وتحتوي نظرية Z باختصار على المبادئ الآتية :[١]

١- **الثقة : Trust**

يذكر أوشي أن الشركات اليابانية تمكنتْ من غزو الأسواق العالمية نتيجة لزيادة إنتاجها القائم على نظام إداري يحرص على توفير الثقة المتبادلة وبنائها بين موظفيه الذين يحرصون على تحقيق أهداف الشركة كثقتهم في تحقيق أهدافهم لقناعتهم بأن الشركة تقوم بتعويضهم عن تضحياتهم .

٢- **حدة الذهن / الحذق والمهارة : Subtlety**

وهذه خاصيّة "مهمة" يجب توافرها في شخص الرئيس ، فبها يتمكن من التعامل مع مرؤوسيه بصورة إيجابية لأن عملية العلاقات بين الناس بصفة عامة وبين الموظفين رؤساء ومرؤوسين بصفة خاصة عملية معقدة تحتاج إلى براعة (الحذق) وفن ( المهارة ) ، وهما من الوسائل التي تؤثر على

---

[١] أنظر كتابه : النموذج الياباني في الإدارة : نظرية Z .

مستوى الإنتاجية إيجاباً أو سلباً . فكلما تعرف على موظفيه وكسر الحواجز في علاقته العملية معهم ، استطاع جعلهم يعملون بروح الفريق الواحد .

٣- **الأُلْفَةُ والمودة : Intimacy**

يشير أُوشِي هنا إلى أن طبيعة المجتمع الياباني المترابط مهدتْ لضرورة اهتمام الرؤساء بمرؤوسيهم والبعد عن الأنانية فشاع بين صفوفهم التقارب والمحبة المتبادلة مما نشأتْ بينهم معرفة وصداقات ملحوظة وهذا بلا شك فيه يحقق مستوى أفضل للإنتاجية .

**ومن أهم خصائص نظرية Z الآتي : -**

١- الوظيفة مدى الحياة : أي أن يبقى الموظف على وظيفته مدى الحياة وهذا معمول به في معظم المنظمات اليابانية .

٢- التقييم والترقية البطيئة : حيث شاع بين المؤسسات أن تتم الترقية للموظف بعد كل عشر سنوات .

٣- عدم التخصص في المهنة : وهو تنقل الموظف من عمل إلى آخر بما يضمن انسيابية العمل فيكون ملماً بما يطلب منه وله دراية فيه .

٤- عملية المراقبة الضمنية : وهي تتم بلباقة ومهارة دون أن يشعر الموظف بأنه مراقب .

٥- اتخاذ القرارات بطريقة جماعية : وهو منح فرصة المشاركة في القرار للجميع ليتم تنفيذه بصورة جماعية ومرضية .

٦- الاهتمام الشامل بالأفراد : أي العناية بالموظف ليس فقط في شؤون العمل بل حتى في خارج العمل كدعوة أسرته وذويه في المناسبات .

**نظرية Z من منظور إسلامي :**

بنظرة سريعة إلى مبادئ وخصائص نظرية Z يبدو بوضوح أن معظمها كان للإسلام سبق فيها ، بل وبترتيب أفضل مما هي عليه في عرضها مع النظرية . . وإن من خلال القراءة الفاحصة لهذه النظرية يلاحظ عليها أن مبادئها الأساسية وهي الثقة والحذق والمهارة والألفة والمودة إنما هي نسيج اجتماعي ياباني صقلته العادات والتقاليد اليابانية ويمكن ببساطة تغيير هذا النسيج عند ظهور عادات وتقاليد جديدة أفضل من القديمة وهكذا . . وهذا لا يستبعد مطلقاً لأن الصين ذات العدد السكاني الأكبر في العالم بعد آلاف السنين من تاريخها الطويل ، وبعد رفضها المتكرر لفكرة القبول باستخدام التقويم الميلادي فإنها أخيراً قبلتْ به في الستينيات من القرن العشرين . . أي قبل أربعين عاما تقريباً . ولكن ما جاء به الإسلام ليس من عند الناس وإنما من عند رب الناس فهو قويٌ في حجته وثابتٌ في بقائه والعمل به وغير متذبذب في قيمته العلمية

وجدواه العملية ، وهذا ما سوف يظهر في دراسة هذه النظرية Z من منطلق إسلامي . . فبالنظر إلى المبادئ الثلاثة وهي كالآتي :

١- الثقة : **Trust**

**ويقصد بها اعتقاد جازم من فرد أو جماعة في توافر صفة أو صفات معينة في شخصٍ ما وقدرته على الوفاء بها .**
وهي المعيار الذي يقاس به مدى اعتماد الرئيس على المرؤوس وإمكانية تفويض بعض الصلاحيات إليه ودرجة هذا التفويض ومدته . كما أن الثقة هي الأداة التي تستخدم لقياس درجة ولاء الموظف للمنظمة وقيادتها . . والثقة في الإسلام هي ركيزة التعامل بين الراعي ورعيته . . فالرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه كان يتحسس من يثق فيه للقيام بمهمة معينة ، وقد يحتاج أحيانا لإجراء اختبار للشخص ليزداد ثقة فيه . . كاختياره للصحابي الجليل معاذ بن جبل قبل إيفاده إلى اليمن ، وبعد اجتياز معاذ للاختبار فرح الرسول وتبسم وبعثه بالمهمة ودعا له . وهذه الثقة نابعة من قوة العلاقة بين القائد وأتباعه وقناعته بقيامه بالدور ووضوح الهدف ، والتاريخ الإسلامي حافل بالشواهد الدالة على دور الثقة في العمليات الإدارية الناجحة . . فالثقة في الإسلام أساسها الإيمان والحرص على الوفاء بأمانة التكليف . . ويقول تعالى :

﴿قل إن كنتم تحبون الله ، فاتبعوني يحببكم الله . .﴾

من الآية ٣١ : سورة آل عمران .

٢- الحذق والمهارة : Subtlety

في رسالته للماجستير[١] التي كان المؤلف مشرفا رئيسيا عليها يقول الأسمري أنه عند الرجوع إلى الفكر الإداري لمعرفة وجود مثل هذا المبدأ من عدمه ، لاحظ الآتي :

أ- إن الحذق إحدى خصائص المؤمنين حيث روي عن الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه قوله :

( المؤمن كيس فطن حذر . . . )[٢] .

ب- إن المهارة مطلوبة في الإنسان المسلم لأنه بدونها لا يمكن إتقان العمل ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه: ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه )[٣].

فإتقان العمل يفضي إلى محبة الله تعالى .

---

[١] الأسمري ، الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي وبعض النظريات الحديثة ( دراسة مقارنة ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص ١٠٠ ، ( بتصرف ) .

[٢] المناوي ، فيض القدير : شرح الجامع الصغير ، ج٦ ، ص٢٥٦ . وانظر أيضا كتاب : المقاصد الحسنة للسخاوي ، ط١ ، ص٤٣٨ ، حديث رقم ١٢٢٤ .

[٣] السيوطي ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، مرجع سابق ، نفس الحديث .

ج - إن عملية الإتقان تأتي بعد الاجتهاد والانهماك في العمل لذلك فقد اهتم الإسلام بمكافأة المجتهد حيث يروى عن النبي صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه قال :

( من اجتهد فأصاب فله أجران ، وإن أخطأ فله أجر واحد )[1] .

**٣- الألفة والمودة : Intimacy**

ويقصد بهما التعود والأنس والمحبة وهي من صفات المؤمنين التي نزل بها الوحي الأمين في كتاب مبين على سيد الأولين والآخرين محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين . . فالمؤمن في المجتمع المسلم يألف ويؤتلف لأنه يفترض فيه وجود دواعي الألفة التي أمر بها الدين الحنيف فهل يوجد هناك إخوة من دون ألفة ومودة ولهذا وصفهم الله تعالى بقوله ﴿ **إنما المؤمنين أخوة . . .** ﴾ من الآية ١٠ : سورة الحجرات . وحرصاً على استمرار هاتين الصفتين فيهم بنقاء وصفاء ، تستمر الآية في التصدي لكل ما يعكرهما بقوله: ﴿. . **فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلم ترحمون**﴾

من الآية ١٠ : سورة الحجرات .

---

(١) حنبل ، المسند ، ج٤ ، ص ٢٠٥ ، حديث رقم ( بدون ) .

ويضيف الأسمري في هذا الصدد بأنه عند الرجوع إلى الفكر الإداري الإسلامي يتضح الآتي : [1]

أ- إن الألفة والمودة من خصائص المجتمع المسلم إذ يقول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

( مثل المؤمنين في توادّهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى ) .[2]

ب- إن الإيمان والعمل الصالح يفضي إلى المودة حيث يقول الله تعالى :

**﴿ إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات سيجعل لهم الرحمن وُدّاً ﴾**

الآية ٩٦ : سورة مريم .

ج- إن الإسلام ينفي أي شخص لا يتصف بالرحمة والعطف اللذين يفضيان إلى الألفة والمودة إذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه :

( ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويعرف حق كبيرنا ) [3] .

---

(1) الأسمري ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٠-١٠١ .

(2) المنذري – صحيح الترغيب والترهيب ، ص ٤٧٢ حديث رقم ١٧٧٤ .

(3) إبن حجر العسقلاني ، فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، ج١ ، ص ٤٨-٤٩ ، وانظر أيضا المسند لابن حنبل ( مرجع سابق ) ، نفس الحديث .

د- إن المسلم لا يبلغ درجة الإيمان الكامل حتى يحب للآخرين ما يحب لنفسه ، والرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول : ( لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه ) . [١]

هذا فيم يختص بمبادئ نظرية Z ، أما فيما يتعلق بخصائص النظرية ، فالمنظور الإسلامي لها كالتالي : [٢]

**١- الوظيفة مدى الحياة : Life- Job**

أ- ردّاً على المبدأ الياباني في هذه النظرية والذي يقضي بضمان استمرار الموظف مدى الحياة ، فإن مدة عمل الموظفين غير محددة في الفكر الإداري الإسلامي لأنها تخضع لعوامل عديدة منها قدرة الموظف على العطاء .

ب- مدى التزام الموظف بواجبات وظيفته وأخلاقيات العمل هو الذي يحدد استمراره من عدمه .

**٢- التقييم والترقية البطيئة : Slow Promotion**

ردّاً على الترقية البطيئة والمعروفة بين المؤسسات اليابانية تتم كل عشر سنوات وهي عملية تعتمد على الأقدمية حسب ما ماورد في نظرية Z ، فإن الكفاءة والجدارة هي من المعايير المهمة لترقية الموظف تقديراً له وتشجيعاً لأنداده .

---

(١) البخاري ، صحيح البخاري ، ط٢ ، ج١ ، ص ٢٩ ، حديث رقم ١٣ .

(٢) الأسمري ، مرجع سابق . ص ص ١٠١ - ١٠٦ ( بتصرف ) .

حيث يقول المولى عز وجل :

**﴿ولكلٍّ درجاتٌ مما عملوا وليوفِّيَهم أعمالهم وهم لا يُظلمون﴾**

الآية ١٩ : سورة الأحقاف .

**٣- عدم التخصص في المهنة : Job Specialty**

وردًّا على هذا المبدأ لنظرية Z والذي يعني أن يلم الموظف بأكبر قدر ممكن من الأعمال وليس بالضرورة أن يكون متخصصاً ، فإن الفكر الإداري الإسلامي يحثّ على التخصص ولذا كان لكل شخص يعمل مع رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه عمل محدد . فمنهم أمين السر ومنهم الكاتب والمسؤول عن الخاتم والحارس والمسؤول عن النفقات وصاحب الشرطة والأمراء والمؤذنون[١] وغيرهم، وكل منهم متخصص في عمله فلم يُعْرَفْ عن حذيفة بن اليمان أمين سر الحكومة النبوية أنه مؤذن ولا عن بلال بن رباح مؤذن رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أنه صاحب شرطة ولا عن خالد بن الوليد القائد العسكري أنه قاضٍ ولا عن شُريح القاضي أنه قائد عسكري وهكذا .

---

[١] إبن القيم الجوزية ، زاد الميعاد في هدي خير العباد ، ج١ ، ص ص ١١٧ – ١٢٨ . وانظر أيضا كتاب في نظام الحكومة النبوية [ التراتيب الإدارية ] ، لنكتاني .

٤- **عملية الرقابة الضمنية : Indirect Control**

أوضح أُوشِي صاحب نظرية Z أن الإدارة اليابانية تمارس الرقابة بطريقة منظمة ودقيقة دون أن يشعر بها الموظف في الغالب ، ولكنها في جملتها لا تختلف عن أساليب الرقابة المتبعة في المؤسسات الإدارية في الغرب ، بينما يهتم الفكر الإداري الإسلامي أولاً وقبل كل شيء بتنمية الوازع الديني كقاعدة للرقابة الذاتية المنبعثة من أعماق الموظف ويركز عليها القرآن الكريم والسنة الشريفة قولاً وعملاً وتقريراً ، هذا إلى جانب المتابعة المستمرة للموظف ومساءلته دورياً .

٥- **اتخاذ القرارات بطريقة جماعية :**

**Group Decision Making**

وهو أسلوب تميزت به الإدارة اليابانية حسب ما ورد في نظرية Z ويعتبره المتخصصون في الإدارة من أهم أسباب نجاح الإدارة اليابانية ، إلا أنها تظل اختيارية ، بينما في الفكر الإداري الإسلامي تظهر المشاركة الجماعية في صناعة القرار إجبارية وخاصة في الجهاز الحكومي وفي القرارات التي تمسّ مصالح الأمة ومصيرها ، وقد أمر الله تعالى رسوله الكريم بذلك في قوله تعالى : ﴿ . . . **وشاوِرْهم في الأمر**﴾ من الآية ١٥٩ : سورة آل عمران .

ووصف المؤمنين بقوله عزّ وجلّ ﴿ . . . **وأمرُهُم شورى بينهم** . . . ﴾ من الآية ٣٥ : سورة الشورى .

**٦- الاهتمام الشامل بالأفراد :**

**Comprehensive Care for Employees**

ورداً على هذا المبدأ لنظرية Z فإن العناية الشاملة للإدارة بالموظف ليست شاملة كما تدعي لافتقارها الاهتمام بالجانب الروحي للموظف ، والذي تتميز به الإدارة الإسلامية عن كل نظريات الإدارة الحديثة . فالموظف طبيعياً ليس جسداً له احتياجات مادية فقط ، وإنما هو جسد وروح ، ولابد من الاهتمام الشامل به مادياً وروحياً لتحقيق إشباع متوازن لهما ، وهذا لا يتوفر إلا في الفكر الإداري الإسلامي .

# مراجع الفصل الخامس عشر

## 15th . Chapter References


١- إبن حجر العسقلاني ، أبو الفضل شهاب الدين أحمد بن علي بن محمد ، فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، ط٤ ، ج١ ، بيروت: دار إحياء التراث العربي ، ١٤٠٨هـ .

٢- إبن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ط٢ ، ج٤ ، بيروت : دار الكتب العلمية للطباعة والنشر ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

٣- ____________ ، المسند ، تحقيق : الستة برئاسة سيد أبي المعاطي النوري ، ط٢ ، ج٢ ، بيروت ، عالم الكتب ، ١٤١٩هـ / ١٩٩٨م .

٤- إبن القيم الجوزية أبو عبيد الله ، زاد الميعاد في هدي خير العباد ، ج١ ، بيروت : دار الكتاب الربي ، ( د . س . ) .

٥- إبن كثير ؛ أبو الفداء إسماعيل ، السيرة النبوية ، تحقيق : مصطفى عبد الواحد ، ج٢ ، القاهرة : دار إحياء الكتب العربية، ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م .

٦- أبو غدة ؛ عبد الفتاح ، العلماء الذين آثروا العلم على الزواج، ط١ ، بيروت : مكتبة المطبوعات الإسلامية ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

٧- الأسمري ؛ فراج بن ظافر ، الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي وبعض النظريات الحديثة : دراسة مقارنة ، إشراف : أحمد بن داود المزجاجي ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، جدة : كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز ١٤١٨هـ .

٨- أوشي ؛ وليام ، النموذج الياباني في الإدارة : نظرية Z، ترجمة: حسن محمد ياسين ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٥هـ .

٩- البخاري ؛ أبو عبد الله محمد بن إسماعيل ، صحيح البخاري، ط٢ ، ج١/٤ ، بيروت : المكتبة العصرية ، ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م .

١٠- بدر ؛ حامد أحمد ، اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العاملين، الإدارة : مجلة علمية محكمة تصدر في القاهرة ، ع١ ، يوليو ١٩٨٣م .

١١- السخاوي ؛ شمس الدين أبو الخير محمد بن عبد الرحمن ، المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، تحقيق : عبد الله محمد الصديق وآخر، ط١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

١٢- السيوطي ؛ جلال الدين أبو الفضل عبد الرحمن بن أبي بكر ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط٢ ، ج١ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦م .

١٣- الكاندهلوي ؛ محمد يوسف ، حياة الصحابة ، تحقيق : الشيخ نايف العباس وآخر ، ط٢ ، ج٣ ، دمشق : دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

١٤- الكتاني ؛عبد الحي ، نظام الحكومة النبوية : التراتيب الإدارية، ج١ ، بيروت : الناشر حسن جحا ، ( د . س . ) .

١٥- المناوي ؛ عبد الرؤوف ، فيض القدير شرح الجامع الصغير ، ط١ ، ج٦ ، مصر التجارية الكبرى ، ( د . س . ) .

١٦- المنذري ؛ الحافظ محمد بن زكي الدين ، صحيح الترغيب والترهيب ، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ١٣٩٧هـ / ١٩٧٧م .

١٧- النووي ؛ يحيى شرف أبو زكريا ، رياض الصالحين ، تحقيق: عبد العزيز رباح وآخر ، ط٣ ، دمشق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

١٨- النيسابوري ؛ أبو الحسن بن الحجاج ، *صحيح مسلم* ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ط١ ، ج٣ ، استانبول : المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٧٤هـ / ١٩٥٥م .



# الفصل السادس عشر
# بعض الرواد المسلمين في الفكر الإداري
# Some Muslim Pioneers In Administrative Thought

أولئك آبائي فجِئْني بمثِلِهِمْ

إذا جَمَعَتْنا ياجَرِيرُ المَجامعُ

( الفرزْدق )

## تمهيد : Preface

بعد استعراض ثلاث مـــن أهـــم نظريـــات الإدارة والتنظيـــم والسلوك في الفصل الخامس عشر ، سيتم في هذا الفصــــل الأخـــير "السادس عشر" من الكتاب الحديثُ عن بعض الرواد المسلمين فـــي الفكر الإداري والسياسي . . وقد فضّل المؤلف فئـــةً أخـــرى غـــير العلماء الذين حظوا بدراسات مستفيضة من بعض الكتّاب المعاصرين في الإدارة الإسلامية مثل صاحب المدينة الفاضلة " الفارابي " والفقيه الماوردي صاحب كتاب " الأحكام السلطانية " والإمام الغزالي وشـيخ الإسلام ابن تيمية وابن خلدون والعلامة القلقشندي . . ومن المهم جداً الحديث عن هؤلاء جميعاً باختصار .

ويتكون هذا الفصل من مبحثين رئيسيين هما :

**المبحث الأول** : لمحة "سريعة" عن بعض الرواد المكتوب عنهم في كتب الإدارة الإسلامية .

**المبحث الثاني** : فئة "من الرواد الذين أضافهم المؤلف إلـــى المجموعة الأولى . . وهم :

**أولاً** : أبو الفرج قدامة بن جعفر ( المتوفى في ٣٢٨هـ )

**ثانياً** : أبو بكر محمد الحضرمي ( المتـــوفى في ٤٨٩هـ)

**ثالثاً** : أبو الفرج عبد الرحمن الجوزي(المتوفى في ٥٧٩هـ)

وعقب ذلك تأتي صفحة مراجع هذا الفصل .

# المبحث الأول

## بعض الرواد المسلمين في الفكر الإداري

**لمحة سريعة عن المعروف منهم : Breif Glance**

إن كتب التاريخ الإسلامي تزخر بعـــدد كبـــير مـــن الـــروّاد المسلمين في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والسلوكية . . وقد اهتم ببعضهم نفر من الكتاب[1] العرب المتخصصيـــن فـــي الإدارة والتنظيم وغيرهم وفي مقدمتهم حمدي أمين عبد الهادي حيث أفـــرد فصلاً كاملاً وهو الثالث من كتابه المشهور " الفكر الإداري الإسلامي والمقارن " . . وما يهم في هذا المبحث هو تلخيص أهم ما قيل فيمـن وردوا في هذا الكتيب وسوف يتم ذلك حسب الأقدمية – بالسـن – ( وبتصرف ) على النحو التالي :

**(١) الفارابي : Pharabi** وهو أبو نصر محمد الفارابي ولد بفـاراب في بلاد تركستان حوالي سنة ٢٥٩هـ وتوفي سنة ٣٣٩هـ ، درس الرياضيات والعلوم الدينية والآداب والفلسفة واللغات . وله مؤلفـات عديدة بلغتْ نحو مائة كتاب ورسالة .. منها : "السياسات المدنيـة" و "آراء أهل المدينة الفاضلة" و "إحصاء العلـوم" و "الآداب الملوكيـة" وغيرها .

---

(١) مثل عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، ص ص ١٨٥-٢٣٨ . الضحيان ، الإدارة في الإسلام، ص ص ٢٠٩ – ٢٣٥ . أحمد ، الإدارة العامة في الإسلام ، ص ص ٣٠-٣٤ . العلي ، الإدارة في الإسـلام ، ص ص ٢٧٢-٢٨٧ . السلطان ، النموذج الإسلامي في الإدارة ، ص ص ٣٠-٥١ . الأسمري ، الحوافز في الفكر الإسلامي وبعض النظريات الحديثة ( دراسة مقارنة ) ، ص ص ٦٨-٧٨ .

ومما جاء في كتابه المشهور بـ " أراء أهل المدينة الفاضلة " الآتي :

**أولاً : الجماعة الفاضلة ، و ترتكز على :**

١- التعاون الكامل باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكن العيش بمعزل عن الناس ، ولهذا لابد من أن يتعاون مع من حوله ليحصل على ما يحتاجه ويقدم للآخرين ما يحتاجونه تبادلاً للمنافع .

٢- السعادة كهدف عام : أي أن التعاون الذي يتم بين أفراد الجماعة الفاضلة إنما منطلقه لتحقيق أعلى درجة من الرضا والارتياح والسعادة نتيجة الثمرة التي يحصدونها من وراء تعاونهم مع بعضهم بعضاً .

٣- وإن هذه كجماعة فاضلة لا تتحقق عشوائياً ، وإنما يتطلب ذلك تنظيماً قوامه التدرج الرئاسي : أعلاها رئيس المدينة وقاعدتها الذين يخدمون ولا يخدمون وهذا التعاون بين الناس - الجماعة الفاضلة - إنما مرده تفاوت في قدرات أعضائها .

**ثانياً : القيادة الفاضلة ، ويرى الفارابي بخياله المثالي أن مدينته الفاضلة لم تتحقق إلا بقيادة فاضلة تتسم بالآتي :-**

١- صفات طبيعية قيادية : وعدد لها ١٢ صفةً نظريةً قياديةً التي ينبغي أن تتوافر في حاكم المدينة الفاضلة .

٢- صفات مكتسبة قيادية : وعدّد لها ٦ صفات يمكن لمن يتمتّع بصفاتٍ قياديةٍ طبيعيةٍ أن يجتهد ويتعلّم ويمارس من أجل أن يكون حكيماً ، وحافظاً للشرائع والسُّننِ والسِّيَرِ ، وقوياً في استنباط الأحكام وله بُعْدُ نظر ، وفصاحة في القول ، وكذلك صحيح البدن ، ليتمكن من مباشرة أعماله في السِّلْم والحرب .

٣- هذه هي ما مجموعها ١٨ صفة من صفات القائد المثالي مما أشار إلى معظمها علماء الإدارة والسلوك المعاصرون .

**(٢) الماوردي : Mawardi** وهو أبو الحسن علي بن حبيب البصري الذي اشتهر " بالماوردي " ولد بالبصرة سنة ٣٦٤هـ / ٤٥٠هـ وله عدة مؤلفات منها "الأحكام السلطانية والولايات الدينية" و "أدب الدنيا والدين" و "الوزارة" و "نصيحة الملوك" و "تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك" و "الحاوي الكبير" وغيرها . في كتابه "الأحكام السلطانية " ركز على أسلوب الإدارة والحكم وتناول رئاسة الدولة والواجبات العامة للحاكم والخاصة فيما يتعلق بموظفيه وشروط أهليته للحكم وكذلك الوزارة وأنواعها وشروط التعيين بها والإمارة ( الحكم المحلي ) والقضاء والدواوين والحسبة وتنظيمها . . والماوردي الفقيه القاضي يعتبر من أشهر الرواد المسلمين في مجال الإدارة الحكومية . . ولقد استخدم في كتاباته المنهج التأصيلي بدلاً من المنهج التاريخي الواقعي الغالب على كثير من المخطوطات .

(٣) **الغزالي :Ghazali** وهو أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي ولد بقرية غزالة ببلاد فارس سنة ٤٥٠هـ / ١٠٥٨م وله مؤلفات كثيرة منها : " المستصفى " و " الاقتصاد في الاعتقاد " و " إحياء علوم الدين " و " تهافت الفلاسفة " و " ميزان العدل " و "الفلاسفة والأخلاق" و " التبر المسبوك في نصيحة الملوك " الذي وضع أصلاً باللغة الفارسية ثم تمتْ ترجمته إلى العربية وفيه قدّم الإمام الغزالي نصائح إدارية حكيمة مركزاً فيها على عنصري العدل والإنصاف ، ومبيناً لهما عشرة أصول تعتبر كواجبات ينبغي على الحاكم المسلم الالتزام بها مثل الابتعاد عن التسلط والظلم والاقتراب من العلماء والرفق بالرعية واستشعار مسؤولية الحكم أمام الله سبحانه وتعالى ونحو ذلك .

(٤) **إبن تيمية : Bin Timeyah** وهو شيخ الإسلام أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن تيمية . ولد بحرّان في بلاد الشام سنة ٦٦١هـ وتوفي سنة ٧٢٨هـ وهو عالم جليل وفقيه مُلْهَم وله كتب عديدة أشهرها الفتاوى وتربو على عشرين مجلداً ، وكتاب " السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية " وكتاب "الحسبة ومسؤولية الحكومة الإسلامية ". ومن أهم ما جاء في السياسة الشرعية الخطوات الواجب اتباعها لمحاربة الفساد الإداري وتولية الوظائف العامة للأكفّاء وهي تمثل خطة للإصلاح الإداري ويمكن اختصارها كالآتي :

١.استعمال الأصلح : إذ يجب على الحاكم المسلم أن يعيّـــن في الوظائف العامة الشخص الأصلح مدنياً أو عسكرياً .

٢.اختيار الأمثل : فإذا لم يوجد الشخص الأصلـــح فلْيجتـــهدْ الحاكم في اختيار الأمثل من بين الموجودين .

٣.اجتماع القوة والأمانة : وهاتان الصفتان يصعب توافرهمـا معاً في كل الناس . . فلْيحرِصْ الحاكم على اختيار القـوي للوظيفة التي تحتاج إلى القوة ، والأمين للوظيفـــة التـــي تحتاج إلى الأمانة .

٤.معرفة الأصلح : تتم عن طريق معرفة هدف الوظيفة مـن وجودها وأفضل الوسائل لتحقيقه ، وبهذا يتبين الأصلح .

**(٥) إبن القيم الجوزية : Ibnul-Kayyim** وهو محمد بن أبي بكـــر ابن أيوب بن سعد بن حريز الزرعي الدمشقي . ولد سنة ٦٩١هـــــ وعرف بابن القيم الجوزية لأن أباه كان قَيِّمـــاً علـــى مدرســـة فـــي الجوزية . له مؤلفات عديدة أشهرها كتاب " إعلام الموقِّعين " وكتاب "الطرق الحكمية في السياسة الشرعية " وكتاب " الروح في الكلام مع أرواح الأموات والأحياء " و " زاد المعاد في هدي خير العبـــاد " و " مدارج السالكين " وغيرها .

ومن اهتمامات ابن القيم في مجال النفس البشرية أنه اعتبرهـا نفساً واحدة ولكن لها صفات رئيسية ثلاث وتسمى بصفتها بناء على

مسلكها وذلك وفقا لما جاء في القرآن الكريم وهي :

١. النفس المطمئنة : ويتحقق ذلك عندما تنتقل النفس من الشك إلى اليقين ومن الجهل إلى العلم ومن الغفلة إلى الذكر ومن الخيانة إلى التوبة ومن الرياء إلى الإخلاص ومن الكذب إلى الصدق ومن العجز إلى الكيس ومن التيه إلى التواضع . .
٢. النفس اللوامة : ويتحقق ذلك من كثرة التلوّم . . أي التردّد وكثرة التقلب والتلون . . فتذكر وتغفل ، وتقبل وتعرض ، وتلطف وتكشف ، وتنيب وتجفو ، وتحب وتبغض ، وتفرح وتحزن وترضى وتغضب . . .
٣. النفس الأمارة : ويتحقق ذلك من كثرة الذم وما تميل إليه من فعل السوء والمخالفات إلا إذا تخلص صاحبها من شر نفسه بتوفيق الله تعالى .

وابن القيم هنا يخالف من يقول إن للإنسان ثلاث أنفس ، ويرى أنها نفس واحدة لها ثلاث صفات سلوكية تعرف بأي منها .

(٦) **إبن خلدون : Bin Khaldoon** هو أبو زيد عبد الرحمن بن محمد بن خلدون الحضرمي . ولد في تونس سنة ٧٣٢هـ / وتوفي سنة ٨٠٨ هـ ويعرف بأنه حضرمي من اليمن هاجر إلى بلاد

الأندلس بعد فتحها . عمل في أجهزة الدولة كثيراً في وظائف إدارية وسياسية ، ثم ترك عمله وآثر التفرغ للتأليف والتدريس حيث التحق بجامع الأزهر ودرس فيه ومن أشهر مؤلفاته " كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر " ثم أضاف إلى كتابه هذا مقدمة اشتهر بها وسميت " مقدمة ابن خلدون " وهو باعتباره من الرواد الأوائل لعلم الاجتماع اهتم بـ:

١. التأصيل العلمي للظاهرة الاجتماعية .

٢. نادى بالتنظيم الاجتماعي المرتبط بالمعارف القديمة بالعلوم الجديدة المكتسبة .

٣. اعتبر العمل مصدراً للقيمة ( قبل آدم سميث ) . . وهو سبْقٌ يشهد له التاريخ به .

(٧) **القلقشندي : Qalqashandi** هو أبو العباس القلقشندي . ولد بقرية قلقشندة شمال القاهرة بمصر سنة ٧٥٦هـ / وتوفي سنة ٨٢١هـ . ومن أهم كتبه الموسوعة العلمية المسماه بـ " صبح الأعشى في صناعة الإنشاء " الذي يقع في ١٤ جزءاً . . وقد اهتم القلقشندي بالسكرتارية – وظيفة الكتابة ومتطلباتها والتنظيم المكتبي . ولوظيفة الكتابة متطلبات أربعة في رأيه هي :

١.أهمية الكتابة . . حيث لا يقوم بها شخص عادي بل يجب أن يكون ممتهناً الكتابة .

٢.صفات الكاتب . . وهي صفات عامة يجب توافرها في الكاتب مثل الإسلام والاستقامة والبلاغة والكفاءة .

٣.آداب الكتابة . . مثل الإخلاص وكتمان السر والوفاء والقدرة على اختيار الوقت المناسب وحسن المعاشرة مع الجميع .

٤.ثقافة الكاتب . . حيازة الكاتب على المعرفة العلمية ويكون على علم بالمجال الذي يكتب فيه وله خط جميل .

**(٢) الشاطبي : Shatibi** وهو أبو إسحاق بن موسى بن محمد اللخمي الشاطبي . والمتوفى في ٧٩٠هـ ، محدث ولغوي ومفسر ومن أشهر علماء الأصول والفقه وله مؤلفات عديدة أهمها كتاب "الاعتصام " وكتاب " الموافقات في أصول الأحكام" و كتاب " الاتفاق في علم الاشتقاق " وغيرها . وقد أسهم في شرح مقاصد الشرع الحنيف مصنفاً في ضوئها حاجات الإنسان فسبق علماء النفس الذين قدموا نظريات شتى محاولة في تفسير هذه الاحتياجات وما أطلق عليها بنظريات " الدوافع والحوافز " . وقال الإمام الشاطبي أن مقاصد الشرع لا تخرج عن خمسة : حفظ الدين ، وحفظ النفس ، وحفظ العقل ، وحفظ النسل ، وحفظ المال . . وإن هذه المقاصد تتجلى في ثلاثة أقسام هي : الضروريات والحاجيات والتحسينات

علما بأن هذا التقسيم أشار إليه من سبقه من علماء الأصول والفقه كالغزالي والعز بن عبد السلام وابن القيم وابن خلدون ، إلا أن الشاطبي فرع لها فروعاً وأسهب في شرحها ووضع إطاراً لعملية الحفظ والأنواع الثلاثة من الاحتياجات من خلال أربعة معايير رئيسية هي :

| | |
|---|---|
| ١- العبادات . | ٢-العادات . |
| ٣- المعاملات . | ٤- الجنايات . |

# المبحث الثاني

## أولاً : قدامة بن جعفر ( المتوفى في ٣٢٨هـ )

## Bin Jaafar

(١) هو أبو الفرج قدامة بن جعفر بن قدامة بن زياد الكاتب البغدادي ( توفي سنة ٣٢٨هـ ) . ومن تاريخ وفاته يبدو أنه جاء قبل الإمام أبو الحسن علي الماوردي صاحب عدد من المؤلفات في الحكم والإدارة مثل كتاب " الأحكام السلطانية والولايات الدينية" وكتاب " قوانين الوزارة " وكتاب " أدب الوزير " وغيرها . .

(٢) العلامة ابن جعفر وضع كتباً كثيرة إلا أن عدداً كبيراً منها لازال مخطوطاً مثل كتاب " السياسة " وكتاب " درياق الفكر". وكتاب " نزهة القلوب وزاد المسافر" وكتاب "صناعة الجدل " وغير ذلك . وقد تم اختيار أهم كتبه المتاحة للقارئ وهو كتاب " الخراج وصناعة الكتابة " ، حيث خصص ستة أبواب في مؤخرته للحديث عن السياسة والحكم . ومن أهم الأمور ذات العلاقة بشؤون الحكم والإدارة الآتي : [١]

١- الحاجة إلى وجود إمام أو ملك للناس يجمعهم ويدير شؤونهم ويقوم بخدمتهم وتحقيق النصفة والمساواة بينهم بما تظهر له من إشارات وما يفطن إليه من معلومات . والإمام أو الملك لا يمكن

---

[١] إبن جعفر ، الخراج وصناعة الكتابة ، ص ص ٤٣٦-٤٨١ .

أن يكون إلّا واحداً فقط لأن الحق واحد والنظر إليه من قائد واحد يسد الخلاف حول مفهومه والعمل به .

٢- يقول ابن جعفر إن النظر في السياسة واجب على الملوك والأئمة . . فإذا فعلوا ذلك استقامت آراؤهم وصلحت أفعالهم ، وإذا صلحت أفعالهم عم نفع ذلك رعاياهم وجميع من يكون مسؤولاً عن أمورهم .

٣- أكد على ضرورة توافر الأخلاق الحميدة في شخص الملك أو الإمام إذ ليس أحد أولى بسياسية نفسه ورياضتها على التهذيب والاستقامة والعقل والفضيلة والرأي والرجاحة من الملك . وأشار إلى أن من سخاء الملك الإمساك عما في أيدي الناس مما لا حقّ يوجب أخذه منهم ولا منافستهم في أملاكهم وتجارتهم وهذا باب كبير من أبواب المروءة .

٤- يحتاج الملك أن يكون بعيد الفكر متطلعاً نحو العواقب ذا عزيمة في نفسه وشكيمة في رأيه عادلاً في حكمه رحيماً برعيته بعيداً عن الترف والبذخ مترفعاً عن كثرة الكلام واللجاج والمماحكة المضيعة لهيبته في نفوس الناس والمهدرة لوقته الثمين .

٥- يجب أن يجالس الحكماء ويعاشر ذوي الرأي والحجى مما يبعده عن أقوال وأفعال العوام من الناس ، ويكون أقرب إلى العلماء والصالحين مستمعاً إليهم منصتاً لما يقولونه سائلاً عما

يجهله مشاركاً معهم بما يعلمه مما يزيد قدره ومقامه وهيبته التي لها جانبان . . الخوف أو الاحترام والتقدير أو كلاهما .

٦- ألاّ يستغني عن الرأي فالشورى أساسية لحكمه وفي رجوعه إلى غيره من المشورات نفْعٌ ودفْعٌ للآفاتِ وعوارضِ الخطأ والنكبات . ولذا وجب على المستشار أن يكون : أولاً صحيح العلم في ذاته ، مهذب الرأي في نفسه . فما أكثر العلماء من تكون آراؤهم ممجوجة ، ومقاصدهم غير مستقيمة . فإذا سَلِمَ المستشار من هذه الخِلّة كان من الناصحين المخلصين .

٧- إن مما يحتاج إليه الملوك ويزيد في قوتهم وهيبتهم التمهر في العلوم ومجالسة أهل الأدب والحلوم والترفع عن أهل الهوى والطرب والمجون وتكريم العلماء والأدباء وتعهدهم وإظهار علوّ مكانتهم وسموّ شأنهم بين أفراد الأمة مسؤولين وعواماً .

(٣) كما تناول عشرين من الخلال ( الصفات ) التي ينبغي أن تكون مع خدام الملك والقرباء منه وأهمها :

١- العقل فإنه رأس الفضائل وعنصر المحامد .

٢- العلم فإنه من ثمار العقل ولا تليق صحبة الملك أهل الجهل.

٣- الود للناس فإنه خلق من أخلاق النفس يولده العدل في الإنسان لذوي جنسه .

٤- النصيحة فإن الذي يبعث عليها إفراط الود .

٥- كتمان السر وتولده في الإنسان من صدق الوفاء .

٦- العفة عن الشهوات والأموال.

٧- مجانبة الحسد .

٨- الصرامة وهي شدة القلب في الحق وغلظته على الباطل .

٩- الصدق فإن مضرة الكذب على مستعمله غير يسيرة .

١٠- التغافل والصفح عن أكثر ما يوجب الغضب من أفعال .

١١- حسن الزي والهيئة .

١٢- البِشْرُ والإجمالات ( البشاشة ) في الملاقاة ليتآلف صاحب الملك بذلك من يلاقيه .

١٣- أن تكون معه رأفة لا تصده عن امتثال أمر الملك في جميع ما يأمر به .

١٤- الأمانة فيما يستحفظ ورعاية الحق فيما يستودع .

(٤) ومما ذكره قدامة بن جعفر عوامل لها تأثير في علاقة الملك بالرعية وعلاقة الرعية به ، فنتج عنها زيادةُ محاسنه وانصرافُ معايبه وتمكُّنُ سياسته . . منها الآتي :

١- يجب على الملك ألا يؤثر ( يفضِّل ) المدح بل يكرهه ، ولا يتقبله بل يسيء متلقّيه به ويزجره . . وأن هذا المسلك من الملك يقفل الباب في وجوه المنافقين والمتملقين وذوي النفوس الضعيفة

الذين يسخرون ملكاتهم ويوظفون أقلامهم للمدح فقط والمبالغة فيه ، ويجعلون الملك في صورة نادرة الوجود والتكرار منزهة عن الخطأ مؤسسة على الصواب بأسلوب ممجوج تتقزز منه النفوس الكريمة والعقول القويمة والفطرة السليمة .

٢- ينبغي على الملك ألا يدع المشاورة ، والرسول عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه لم يكن يدعها إلا فيما ينزل به الوحي من أمور فكان لا يستنكف عن الشورى وقد أمر القرآن بها، فما لأحد بعدئذ أن يأنف منها ولا يضع نفسه موضع الاستغناء عنها .

٣- أن يكون خبيراً بأمور رعيته ، وبذلك يخاف المسيء من خبرته قبل أن تنزل عقوبته ويستشرف المحسن مثوبته قبل أن يستحق ذلك بسببه ، فلا يعجل بثواب ولا يبادر بعقاب ليدوم رجاء الراجي له وخوف الخائف منه .

٤- ينبغي أن يحسن الملك تدبير أمره فلا يدع ملابسة كثيرة لئلا يقع فيه الخلل والتضييع .

٥- ينبغي على الملك ألا يكون نزر الكلام ثقيل الطرف عند رد السلام ولا كثير النظر سريع الرد ، بل في الوسط من الحالين وفيما بين المنزلتين لئلا ينسب إلى كبر ولا طيش ولا إعجاب ولا سخف .

٦- اختيار أهل الديانات الوثيقة والنيات السليمة والمروءات الصحيحة ليكونوا له أعواناً وثقاةً مخلصين فيجعلهم من بطانته، فصلاح الملك من صلاح بطانته وفساده من فسادها .

٧- يجب على الملك الاجتهاد في رياضة نفسه على الكتمان ، فلا يعكس في وجهه الغم أو الغيظ أو الرضا أو الفرج آثاراً يعرف بها ما عنده منها ، وإن تحكُّمَه في هذا الصدد دليلٌ على حصافته ورجاحته .

٨- ليعلم الملك أن أول أنماط ملكه وأكبر آفات دولته إنما هو ارتفاع السفلة الذي هو سبب انحطاط الأشراف والعِلْية . . فمن الحِكَمِ السائدةِ أن انحطاط مائة من علية القوم أفضل بكثير من ارتفاع واحد من السفلة ، لأن اللئيم بارتفاعه يزداد لؤْماً وخبْثاً فمن اصطفى الأشرار استوجب البوار .

(٥) كما وضع ابن جعفر عدداً من الصفات الواجب توافرها في الوزير، منها الآتي :

١.أن يكون تام الأعضاء التي تواتيه على الأعمال المطلوبة في وزارته .

٢.أن يكون جيد الفهم ، كثير العلم حسن التصور .

٣.أن يكون جميل الوجه حسن العقل .

٤. أن يكون حسن العبارة ويتميز بألفاظ طيبة وموجزة وواضحة .

٥. أن يكون حسن الملبس والمظهر .

٦. أن يكون صادق القول مجانباً للكذب حسن المعاملة كريم الخلق لين الجانب سهل اللقاء .

٧. أن يكون قنوعاً في الأكل والشرب قليل الشهوة في النكاح متجنباً للذات المزاح .

٨. أن يكون كثير اليقين عالي الهمة محباً للإكرام كارهاً للضيم.

٩. أن تكون الدنانير والدراهم وسائر أغراض الدنيا هينة عليه.

١٠. أن يكون محباً للعدل وأهله ، مبغضاً للظلم والظالمين.

١١. ألا يكون مهذاراً كثير الكلام والمزاح والتعريض بالناس والاستخفاف بهم .

(٦) ومما ورد في كتاب الخراج وصناعة الكتابة لابن جعفر[١] بعض الإجراءات الأدبية ضمن من يحاول تزوير الأختام الرسمية . وقد قال الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

---

[١] إبن جعفر الخراج وصناعة الكتابة ، ص ٥٦ – ٥٧ ( بتصرف ) .

( صنعتُ خاتماً ولا ينقشُ أحدٌ على نقشه ) .[1]

كان يختم به على مكاتباته . . ثم ختم به بعده أبو بكر وعمر وعثمان رضي الله عنهم حتى سقط في بئر أريس إبان خلافة عثمان، ولما لم يعثروا عليه صنع له خاتما آخر بنقش خاص به .

وحدث أن قام رجل يقال له معن بن زائدة ونقش في خلافة عمر على خاتم الخلافة فأصاب به مالاً من خراج الكوفة فبلغ ذلك عمر ، فكتب إلى المغيرة بن شعبة بأن يقبض عليه ويبعث به إلى المدينة . . فلما وصل إلى عمر رضي الله عنه احتار في أمر عقوبته وسأل الإمام علي رضي الله عنه وكرم وجهه فأشار إليه بجلده .. فجلده عدة مرات تأديباً له وردعاً لغيره .

---

[1] إبن حنبل ، المسند ، ج٣ ، ص١٠١ .

## ثانيا : أبو بكر الحضرمي ( المتوفى في٤٨٩هـ )

## Al - Hadrami

(١) أبو بكر محمد بن الحسن المرادي الحضرمي: ولد في المغرب العربي في عصر المرابطين وهو من المفكرين المسلمين في القرن الخامس الهجري . ونشأ الفقيه العلامة المرادي الحضرمي في صحراء المغرب وعاش في إطار البنية الحضارية للعصر المرابطي وفي رحاب أسرته وحفظ القرآن . درس الحديث والتحق بمدارس فاس في المغرب وقرطبة في الأندلس ( أسبانيا حالياً ) ورحل إلى بغداد طلباً للعلم ومنها إلى القيروان بتونس التي هو أصلاً منها ، ولقد عمل قاضياً في آخر سنين حياته حتى وفاته سنة ٤٨٩هـ .

(٢) لقد خلف كتباً كثيرة وبخاصة في علم الكلام والأدب والشعر ، إلّا أن ما يهم في موضوع هذا الكاتب هو الحديث عن كتابه الشهير والمسمى بـ " كتاب السياسة " أو " الإشارة في تدبير الإمارة " تحقيق سامي النشار .[١]

(٣) إن أهمية هذا الكتاب تبدو في استناد علماء أجلّاء مشهورين على محتوياته عند الحديث عن السياسة أو فلسفة السياسة أو علم الاجتماع السياسي مثل ابن خلدون في كتاب " المقدمة " ، وابن

---

[١] الحضرمي ، كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، (بتصرف وبعض الإضافات ) .

رضوان في كتاب " الشهب اللامعة في السياسة النافعة " ، وابن الأزرق في كتاب " بدائع السلك في طبائع الملك " .

(٤) أهم محتويات " كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة " الآتي :

- فلسفة السياسة .

- الاستشارة .

- الحجابة .

- الكتّاب .

- الجيش : قُوّاده وجنوده .

- علاقة الحاكم بالمحكوم والصفات التي ينبغي أن يتحلى بها الحاكم . . وغير ذلك من الموضوعات . ومن حسن حظ هذا الإمام الورع والفقيه أن يعيش بين أمراء وحكام يعملون بتوجيهاته ونصائحه .

(٥) ومما لاشك فيه أن الإمام المرادي الحضرمي قد عاصر الإمام الماوردي الذي كان أول كاتب منهجي في فلسفة الحكم والسياسة في المشرق – بغداد . . حيث توفي الماوردي سنة ٤٥٠هـ وتوفي الحضرمي سنة ٤٨٩هـ وقد يكون تأثر بما خلفه الماوردي من كتب في الحكم والسياسة مثل " الأحكام السلطانية " و " الوزارة : أدب الوزير " ونصيحة الملوك " إلا أنه لا توجد إشارة إلى ذلك فيما كتبه

الحضرمي في كتابه ، علما بأنه يشير إلى من قرأ لهم مثل ابن المقفع في " الأدب الكبير " و " الأدب الصغير " وكذلك كتب الثعالبي " مثل كتاب فقه اللغة " ، وأرسطو فيما يمكن قبوله من آراء وحِكَمٍ .

(٦) من خلال قراءات المؤلف لكتب كثيرة من كتب التراث في الإدارة والحكم ، لم يجد مثل "كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة" للعلامة الحضرمي في صياغته وأسلوب كتابته بسبك ملحوظ وبلاغة رائعة وعبارات واضحة بمعان متكاملة . . إذا بدأ القارئ في قراءة المقطع لا يتأتّى له التوقّف إلا عند الانتهاء منه . . وهذا دليل على أنه كان من أساطين الكتّاب في عصره لفظاً وبناءً ومعنى .

(٧) يقول في الباب الأول من كتابه حاضًّا على القراءة والتعلم (التدريب ) :

" إن الأحياء الناطقين والحكماء المتقدمين فرّقوا بين الجماد والحيوان بالحياة ، وفرقوا بين البهيمة والإنسان بالعقل ، وفرقوا بين الشريف والخسيس بالعلم . فالعقل الطبيعي أصل للعقل الكسبي الذي يستفاد بالتعلم ، ويعلم بالدرس والتأمل . . ومن لا علم له ، ضعيف وإن كان قوياً ، وفقير وإن كان غنياً ، ونفسه زاهقة بأدنى حيلة ، وماله ذاهب بأقل حادثة . والذي تفعله القوة بالتعب يفعله العلم بالراحة . . . فقد بان بذلك بأن العلم أصل ، وأن القوة فرع . وأن العلم روح ، وأن القوة جسم " .

(٨) ويعرض العلامة المرادي الحضرمي في الباب الثاني من كتابه خمسة خيارات للقائد الإداري لاتخاذ قرار ما تجاه مشكلة معينة للبت فيها ، وهي باختصار كالآتي :

الأول : النظر في الفعل والترك ، أيهما أنفع في الحال والمآل .

أي يقوم الشخص المسؤول عن مواجهة مشكلة معينة من خلال المعلومات المتاحة وبناء على المنفعة العاجلة أو الآجلة بالتصدي لها بفعل شيء أو بالإعراض عنها وتركها للاهتمام بما هو أجدى منها .

الثاني : النظر في الفعل والترك لما يخشى فيها من المفسدة ، ويتقي سوء العاقبة . أي أن يعتمد الشخص المسؤول عند تقييمه للحالة أو المشكلة لمواجهتها بقرار معين على مدى الضرر الذي سيترتب عليه عاجلاً أو آجلاً فيما إذا اتخذ قراراً بصددها للتصدي لها أو تركها للاهتمام بأمور أخرى .

الثالث : النظر في دفع ذلك ، إن كانت في دفعه حيلة .

أي أن يبذل الشخص المسؤول أقصى الجهود الممكنة في اتخاذ قراره لمواجهة مشكلة ما يترتب على تركها ضرر لأن دفع الضرر مقدم على جلب المنفعة .

الرابع : النظر فيما يكون الفعل عليه من الصفة ، إن كانت فيه منفعة، فإن الأفعال ربما نفعتْ على بعض الوجوه وضرّتْ على بعضها .

أي أن يقوم الشخص المسؤول بتقليب الأمور وفحص قراره الذي توصل إليه للقيام بعمل معين اتجاه المشكلة محل الدراسة وذلك لمعرفة إيجابياته للتركيز عليها وسلبياته للتقليل منها . . فكل قرار لا يخلو – من وجهة نظر صاحبه – من جوانب إيجابية وأخرى سلبية .

الخامس : النظر في الفعل إذا كانت فيه مضرة ومنفعة ، أيهما أولى بالإيثار والتقدمة فِعْلُه لمنفعته أو تَرْكُه لمضرّته .

أي أن الشخص المسؤول يحتاج أن يزن قراره قبل التنفيذ بأن يفعل أو يترك نظراً لمنفعة أو مضرّة . . فيقدم على الفعل إذا كانت فيه مصلحة ويعرض عنه إذا كان فيه ضرر. . وأحياناً يحتاج صاحب القرار في مواقف معينة لمعرفة أضر الضررين وأنفع النفعين في العمل أو الترك لمواجهة مشكلة معينة .

وبالطبع فإن معرفة الشخص المسؤول عن النفع أو الضرر في قراره تجاه مشكلة ما للقيام بعمل معين أو عدم القيام به يعتمد على توافر المعلومات الكافية الوافية ودراستها بدقة للوصول إلى

حلول ( قرارات ) بدائل أو إلى بديلين – على الأقل – لمقارنتهما ببعضهما ومعرفة أيهما أكثر نفعاً وأقل ضرراً .

(٩) ويقول الإمام المرادي الحضرمي في بابه الثالث الخاص بالاستشاره وصفة المستشار قولاً لأمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكرم وجهه .

" من أعجب برأيه ضلّ ، ومن استغنى بفعله زلّ . والذي يستشير ولا يقبل من نصحائه ، كالعليل الذي يترك ما يبعث له الطبيب ، ويعمل ما يشتهي بغير علم " .

ويبدو للمؤلف أن هذه العبارات تحتاج إلى شرح وتعليق بإسهاب قد تتجاوز صفحات ، الأمر الذي يصعب تحقيقه في هذا المبحث المحدود . . إلا أنه من المهم تذكير ذوي القيادة والريادة في الدول الإسلامية بأهمية الشورى ، وأنها لم تكن أصلاً للتباهي والاستعراض بوجود مؤسسات شورية ، وإنما للمشاركة في صنع القرارات المصيرية الخاصة بالأمة . . فإذا كان الشخص يلجأ إلى رأي الخبرة عندما يداهمه شخصياً أمر مفاجئ يصعب أن يبتّ بمفرده أو يخشى ضرراً متوقّعاً منه ، فما بال أمر يهم خَلْقاً كثيراً حاضراً ومستقبلاً فما أعظم أب السبطين الحسن والحسين وما أحكمه وهو من بيت النبوة والحكمة أن يشبه القائد الإداري الذي يلجأ إلى مستشاريه أفراداً أو مؤسسةً ليعرض عليهم أمراً ولا يأخذ به بالمريض الذي يعرض نفسه على الطبيب فيصف له الدواء ولا

يتناوله ، فلا يزداد إلا مرضاً وبؤساً . . وإنه ما لم يكن أساسه وحْياً أو كرامةً ، فإن رأي شخصين أفضل من رأي شخص واحد ، ورأي أشخاص أفضل من رأي شخصين ، وهكذا دواليك . فما بال مجلس مختص بالشورى في أمور شتى ، ألا يغلب رأيه رأي الحاكم الفرد؟! بلى يغلبه ويفضله حتى وإن كان مُلْهَماً .

(١٠) ويذكر العلامة الحضرمي في هذا الموضوع أسباباً أربعة تدعو القائد إلى طلب المشورة . . وهي :

١. تقصير المستشير عن معرفة التدبير .

٢. خوفه من الغلط في التقدير ، وإن لم يكن من أهل التقصير .

٣. إن الفَطِنَ النِّحْرِيرَ ربما ستر عليه الحب والبغض وجُوهَ الرأي والروِيّة ، فإنهما يعدلان بالفكرة عن الإصابة ، فيحتاج إلى مشورة من رأْيُهُ صافٍ من كدر الهوى ، مبصرٌ لوجوه الآراء . أي كأن الحضرمي يشير هنا إلى أن العاطفة قد تلعب دوراً بحب أو بغض في تكوين القرار . . وأنه من أجل التجرد من العاطفة في القرارات المهمة والحرص على الموضوعية والمنفعة العامة ، لابد من أن يلجأ القائد إلى مجلس الشورى .

٤. إن المستشار ربما كان في الفعل شريكاً أو عليه معيناً . . أي إن القائد ليس يأنس رأي المستشار فحسب ، بل يشركه في القرار وربما يكون له دور فعال أيضاً في تنفيذه بصورة أفضل .

(١١) ويسترسل في الاستشارة فيذكر صفات للمستشار . . منها :

١. أن يكون المستشار عاقلاً فطناً .

٢. أن يكون محباً للسلطان مخلصاً في مشورته ونصحه .

٣. أن يكون كاتماً لأسرار السلطان فلا يطلع أقرب الناس إليه على شيء من أمره .

٤. أن يكون على قدر عال من الثقة بدينه وأمانته ومروءته واجتهاده .

٥. أن يكون نقيّاً من الحسد والغش والبغض لأن هذه الصفات السيئة ملوثة للنصح النافع ومؤدية إلى النصح الضار .

ومن أجل أن يكسب السلطان مستشاريه يجب عليه ألّا يطلب منهم رأياً يؤدي إلى الإضرار بهم وبمصالحهم ، لأن المستشار مهما كانت درجة إخلاصه لن يُؤْثِرَه على نفسه ولن يفضلَه على مصلحته إلا نادراً ومؤقتاً مما يؤثر على طبيعة نصحه وسلامة مشورته .

(١٢) ويقول العلامة الحضرمي أن السلاطين ثلاثة أنواع :

الأول: سلطان عدل وأمانة ، وله فضائل أربع : الأجـــر والثنـــاء ، والنصر ، والبقاء .

الثاني : سلطان جور وسياسة ، وهو يحتاج إلى فنون مـــن التدبـــير يستعطف بها القلوب ، وتزين بها الأبصار . ويجب أن تكـون سياسته على قوانين مألوفة وثابتة ، لأن الظلم المألوف تصـبر عليه النفوس أكثر من صبرها على الظلم المتغير .

الثالث : سلطان تخليط وإضاعة ، فهو لذة ساعة ودمار دهر وفســاد الدين والعرض وخسارة الدنيا والآخـــرة واســتعجال الفقــر والذلة.

(١٣) ويتحدث العلامة الحضرمي إلى السلطان عن بطانته وحاشـيته ويقول عنهم أنهم ثلاثة : صاحب كـــالغذاء ، وصـــاحب كـــالدواء ، وصاحب كالداء . . فالذي هو كالداء يجب إبعاده والتحرز منه قبـــل استفحال أمره وزيادة خطره . . وأما من كان كالغذاء والدواء فإنـــه يجب استعمال كل واحد منهما في موضعه . . فمن استعمل الـــدواء مكان الغذاء أضر ذلك بجسمه .

هذا ، ويكتفى بهذا القدر من المعلومات عن هذا الكتاب المفيـد لهذا المفكر الكبير .

## ثالثا : أبو الفرج عبد الرحمن بن الجوزي

## ( المتوفى في ٥٩٧هـ )

## Ibnul- Jowzi

(١) هو حجة الإسلام العلامة الإمام أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد بن عبيد الله بن عبد الله بن حمادي القرشي التميمي البكري الصديقي المعروف بإبن الجوزي الفقيه الحنبلي البغدادي[١] .

ولد ببغداد في سنة ٥١١هـ تقريباً وتوفي سنة ٥٩٧هـ . نشأ يتيماً وحفظ القرآن وهو طفل واهتم بالعلم ومجالسة العلماء .

(٢) مؤلفاته كثيرة جداً ذكرت إجمالاً في دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير أعدتْها الأستاذة ناجية عبد الله إبراهيم بكلية القانون والسياسة بجامعة بغداد . . وهي كالتالي[٢] : -

- في القرآن الكريم وعلومه ٢٧ كتاباً
- في الحديث ورجاله وعلومه ٤٢ كتاباً
- في أصول الفقه والعقائد ٥٤ كتاباً
- في الوعظ والأخلاق ١٤٣ كتاباً

---

(١) إبن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج١٢ ، ص ١٧١ .

(٢) كتاب المصباح المضيء في خلافة المستضيئ ، ج١ ، ص ٢٩ .

| | |
|---|---|
| - في الطب | ١٠ كتب |
| - في الشعر واللغة | ١٦ كتاباً |
| - في التاريخ والسير | ٩٢ كتاباً |
| المجموع | ٣٨٤ كتاباً |

(٣) ومن أهم هذه الكتب كتاب " المصباح المضيء في خلافة المستضيئ " الذي قدمه ابن الجوزي إلى الخليفة العباسي كدليل للإدارة والحكم بما فيه من نصائح وإشارات ومعلومات عن السلطان والسلطنة وأعوان السلطان والرعية والخدمات الاجتماعية والسياسية والإدارية والاقتصادية ونحوها . كما تسمى مثل هذه الكتب بالمواعظ السياسية لشاغلي المناصب السلطانية حيث "عالج ابن الجوزي في وعظه في هذا الكتاب أموراً اجتماعية واقتصادية وعلمية وثقافية وقضائية وإدارية وأخلاقية " . [١]

(٤) ومن أهم الأمور التي تناولها ابن الجوزي في كتابه هذا وذات العلاقة بالإدارة والحكم الآتي : [٢]

١- مركز السلطة في الدولة الإسلامية . . أي الخلافة ومنزلتها في المجتمع المسلم . . وقد جعل الخليفة

---

[١] كتاب المصباح المضيء ، ( مرجع سابق ) ، ص ١١ .

[٢] كتاب المصباح المضيء ، (مرجع سابق) ، ص ص ٦٣-٢٨٠ ( بتصرف وإعادة صياغة ) .

والخلافة سبباً في اطمئنان الناس واستقرارهم وقدرتهم على القيام بواجباتهم الدينية والدنيوية .

٢- أنه أكد على أن يحكم بين الناس وفق الشرع الحنيف باعتباره راعياً لرعيته ، فعليه أن يرعى شؤونها ومصالحها لأنها وديعة عنده وسوف يسأله الله عز وجل عنها يوم القيامة . وإن من أعظم الواجبات على السلطان هو اهتمامه برعاياه وتفقّده أحوالهم والنظر في مصالحهم وإقامة حدود الله فيهم دون زيادة ولا نقصان من أجل تحقيق العدل الذي هو أساس الملك .

٣- دعا ابن الجوزي الخليفة إلى عدم الاحتجاب عن الناس وتسهيل وصول المظلوم إليه للشكوى وطلبِ النصَفَةِ عند الحاجة . فعزلة الخليفة عن الرعية ووضع العراقيل الإدارية ( البيروقراطية ) في طريق وصولهم إليه تُطَمْئِنُ الظالم وتشجعه على الاستمرار في ظلمه لأنه أَمِنَ عدَمَ فضْحِه عند السلطان . .

٤- أشار إلى ضرورة توافر صفة الكفاءة الإدارية للسلطان بحيث يتمكن من سياسة شؤون الرعية بكل دراية وعناية فضلاً عن الصفات الأخرى كالعدالة والمساواة واللين والرفق والتواضع والكرم والحلم والحزم .

٥- أوضح أهمية السلطة القضائية وكيفية البت في الحكم وموقف الخليفة من القضاة وموقف القضاة من الخليفة ودور هذه السلطة في الشؤون السياسية والإدارية ، وهي إحدى السلطات الرئيسية للدولة إذ يجب أن تحظى بالاستقلال التام وعدم تدخل الخليفة أو أحد من أعوانه في شؤون القضاء . . حتى أن بعض القضاة حكم على الخليفة نفسه أن يدفع مبلغاً معيناً عن وقْفٍ كان بيده . . وهذا مما تفرَّدَ به القضاة في الإسلام .

٦- أكد ابن الجوزي على ضرورة حسن اختيار العمال والولاة لإدارة البلاد بحيث يجب أن تتوافر فيهم الأمانة والقدرة على الالتزام بما يتطلبه العمل من واجبات ، وأن يكونوا ثقاة صالحين لأنهم يمثلون الخليفة في إدارتهم لأعمالهم .

٧- أورد ابن الجوزي مصطلحات عديدة لوظائف إدارية ذات أهمية كبيرة تدل على طبيعة التنظيمات الإدارية السائدة وعلى تحديد المسؤوليات المناطة بالأشخاص . . مثل : صاحب الشرطة ، صاحب المظالم والكاتب والشاهد ، والخادم والحاجب ، والوكيل ، والمؤدب ، وخازن المسلمين ، والوزير ، وصاحب البريد، والوصي، ونحو ذلك .

٨- بيّن ابن الجوزي أهمية المرأة ومكانتها العلمية في المجتمع الإسلامي ومدى إمكانية مشاركتها الإدارية والسياسية بصورة تعكس حرية المرأة في الإسلام وتزيد من دورها فيه وإنتاجيتها لخدمة المجتمع .

٩- دعا إلى الاهتمام بالعلم والعلماء لما لذلك من تأثير كبير على الإدارة والسياسة وعلى حياة الناس الدينية والدنيوية . . والمعروف أن العلماء شركاء السلطان في صلاح الأمة وخرابها ، فالسلطان والعلماء ركنان مهمان في إدارة شؤون المجتمع فإن صلحا صلحت الأمور وإن فسدا فسدت الأمور . ولقد كان الخليفة هارون الرشيد يأتي إلى العالم مالك بن أنس والعالم الفضيل بن عياض وكان الأمين والمأمون يمشيان إلى العلماء .

١٠- ومن الناحية الاقتصادية تناول ابن الجوزي واردات الدولة وأقسامها وأصناف كل قسم منها والوجوه التي تصرف فيه ، وأكد على الاهتمام بمصالح المسلمين سواء كانت عسكرية كإقامة الكفاية للجند الذين بهم تقوى شوكة الإسلام، أم ثقافية كشؤون التعليم ، أم عمرانية كبناء القناطر والسدود وعمارة المساجد وغيرها ، أم اجتماعية كإغناء الفقراء العاجزين عن الكسب .

١١- ومن الناحية الاجتماعية فقد أكد على ضرورة ترسيخ قواعد العدالة والمساواة بين أفراد الرعية وإشاعة مكارم الأخلاق ومحاربة الفساد والرذائل بكل صورها وأسبابها. وأن يكون السلطان وأعوانه على جانب كبير من الزهد والورع والبساطة في العيش ، ليكونوا قدوة صالحة لغيرهم من الرعية .

١٢- إن ابن الجوزي قسم الرعية إلى قسمين : رعية خاصة ورعية عامة ، أما الرعية الخاصة فيقصد بها أعوانه من موظفي الدولة في كل الأجهزة الحكومية إذ يجب أن يتفقدهم جميعاً بشكل متواصل فإنه قد يخون الأمين ويغش الناصح ويجب ألا يولي مَنْ غيرُه أصْلحُ منه . . ولا أن يطلق سلطانهم بدون قَيدٍ أو رقابةٍ ومحاسبةٍ حتى لا يشيع ظلمهم بين الناس واستغلالهم لهم . وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول " أيما عامل ظلم أحداً فبلغتني مظلمته فلم أغيِّرْها ، فأنا ظلمته " .[١]

وأما الرعية العامة فيقصد بهم الناس التابعون للدولة مواطنين ومقيمين إذ ينبغي على الخليفة أن يجمع في معاملتهم بين الرفق والتخويف على أن يكون الرفق والحلم أكثر . كما ينبغي عليه أن يحرص على تحقيق الخير لهم فإن لم يفعل فقد غشّهم .

---

[١] طبقات ابن سعد ، ج١ ، ق١ ، ص٢٢٠ .

هذا ويكتفى بهذا القدر من الملامح الإدارية والسياسية التي وردت في كتاب " المصباح المضيء " للعلامة الإمام أبي الفرج بن الجوزي .

والله تبارك أعْلمُ وأعزّ وأجلّ . . وصل اللهم على سيد الأولين والآخرين النبي محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . . والحمد لله رب العالمين . .

( كتبه الفقير إلى الله عزّ وجلّ والراجي لمغفرته ورضوانه )

أحمد بن داود المزجاجي الأشعري . . وهو :-

**أحمد** بن داود بن عبد الله بن عبد الباقي بن محمد بن الزين بن الصديق بن عبد الباقي بن محمد بن الزين بن إسماعيل بن محمد إسماعيل بن محمد البحر بن أبي القاسم بن محمد بن عبد الله بن يوسف بن عمر بن نمر بن عبد الله بن عمر بن عبد الجبار بن يوسف بن علي بن عمر بن يحيي بن محمد بن محمد بن أحمد بن عبد الله بن عبد الرحمن بن عمر بن نمر بن حماد بن عامر بن عدي بن وائل بن ناجية بن جماهر بن **الأشعر نبت** بن أدد بن زيد بن يشجب بن عريب بن زيد بن كهلان بن سبأ بن يشجب بن يعرب بن **قحطان** .

# مراجع الفصل السادس عشر

## 16th . Chapter Resources


١- ابن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، الكامل في التاريخ ، ج١٢ ، بيروت: دار إحياء التراث الإسلامي ، ١٣٨٥هـ / ١٩٦٥م .

٢- ابن جعفر ؛ قدامة ، الخراج وصناعة الكتابة ، تحقيق : محمد حسين الزبيدي ، العراق : دار الرشيد للنشر ، ١٩٨١م .

٣- ابن الجوزي ؛ أبو الفرج عبد الرحمن بن علي ، المصباح المضيء في خلافة المستضيئ ، تحقيق : ناجية عبد الله إبراهيم، بغداد : وزارة الأوقاف ، ١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م .

٤- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج٣ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

٥- ابن سعد ؛ الطبقات الكبرى ، تقديم : إحسان عباس ، ج١ ، بيروت : دار صادر ، ( د . س . ) .

٦- أحمد ؛ حسب الرسول حسين ، الإدارة العامة في الإسلام ، ط١ ، جدة : دار النوابغ للنشر والتوزيع، ١٤١٦هـ /١٩٩٦م .

٧- الأسمري ؛ فراج بن ظافر ، الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي وبعض النظريات الحديثة : دراسة مقارنة ، إشراف : أحمد بن داود المزجاجي ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ،

جدة : كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز ، ١٤١٨هـ .

٨- الحضرمي ، أبو بكر محمد بن الحسن المرادي ، كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، تحقيق : سامي النشار ، ط١ ، الدار البيضاء : دار الثقافة ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .

٩- السلطان ؛ فهد صالح ، النموذج الإسلامي في الإدارة : منظور شمولي للإدارة العامة ، ط٢ ، الرياض : الناشر هو المؤلف نفسه ، ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م .

١٠- الضحيان ؛ عبد الرحمن بن إبراهيم ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط٢ ، الرياض : دار عالم الكتب ، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .

١١- عبد الهادي ؛ حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

١٢- العلي ؛ محمد مهنا ، الإدارة في الإسلام ، ط١ ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .



# مراجع الكتاب

# The Book's References

## أولاً : المراجع العربية


١- إبن أبي طالب ؛ علي ، نهج البلاغة ، ط٢ ، شرح الشيخ محمد عبده ، بيروت : دار الأندلس ، ١٣٨٢هـ / ١٩٦٣م .

٢- إبن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، أسد الغابة في معرفة الصحابة ، بيروت : دار الفكر ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م .

٣- ــــــــــ ، الكامل في التاريخ ، بيروت : دار إحياء التراث الإسلامي ، ١٣٨٥هـ / ١٩٦٥م .

٤- ــــــــــ ، الكامل في التاريخ ، ط٦ ، بيروت : دار صادر ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٥- ــــــــــ ، الكامل في التاريخ ، بيروت : دار طيلر ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

٦- إبن الأثير الجزري ؛ أبو السعادات المبارك بن محمد ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، تحقيق : عبد القادر الأرناؤوط، القاهرة : مكتبة الحلواني ، ١٣٨٩هـ / ١٩٦٩م.

٧- إبن أنس ؛ مالك ، المدونة الكبرى ، ج١ ، بيروت : دار صادر ، ( د . س . ) .

٨- ـــــــــــــ ، موطأ الإمام مالك ، إعداد : أحمد راتب عرموش ، ط١٠ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م.

٩- ـــــــــــــ ، الموطأ ، تحقيق : بشار عواد معروف ومحمود محمد خليل ، ط١ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

١٠- ـــــــــــــ . موطأ مالك ، تخريج محمد فؤاد عبد الباقي، القاهرة : دار إحياء الكتب العربية ، ( د . س . ) .

١١- إبن تيمية ؛ أحمد ، الحسبة في الإسلام ، ط٢ ، القاهرة : المطبعة السلفية ، ١٤٠٠هـ .

١٢- ـــــــــــــ ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، ط١ ، بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

١٣- إبن جعفر ؛ قدامة ، الخراج وصناعة الكتابة ، تحقيق : محمد حسين الزبيدي ، العراق : دار الرشيد للنشر ، ١٩٨١م.

١٤- إبن الجوزي ؛ أبو الفرج ، تاريخ عمر بن الخطاب ، بيروت: دار الرائد العربي ، ( د . س . ) .

١٥- ـــــــــــــ ، سيرة أمير المؤمنين عمر بن عبد العزيز ، (د . م . ) : دار الفكر ، ( د . س ) .

١٦- ــــــــــــ ، المصباح المضيء في خلافة المستضيئ ، تحقيق : ناجية عبد الله إبراهيم ، بغـــداد : وزارة الآفــاق ، ١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م .

١٧- ــــــــــــ ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطــاب ، تحقيق : السيد الجميلي ، ط٢ ، بيروت : دار الكتاب العربــي ، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٤م .

١٨- ــــــــــــ ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطــاب ، تحقيق : زينب إبراهيم الأرناؤوط ، بـــيروت : دار الكتــب العلمية ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧ م .

١٩- ــــــــــــ ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطــاب ، دمشق : دار إحياء علوم الدين ، ( د . س . ) .

٢٠- ــــــــــــ ، المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ، تحقيق: محمد ومصطفى عبد القادر عطا ، ط١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

٢١- إبن حجر العسقلاني ؛ أبو الفضل أحمد بن محمد بن علـــي ، الإصابة في تمييز الصحابة ، بيـــروت : مؤسســـة الرسالة ، ( د . س . ) .

٢٢- ــــــــــــ ، الإصابة في تمييز الصحابة ، القاهرة: مطبعة السعادة ، ١٣٢٨هـ .

٢٣- ـــــــــــــــ ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ط٢ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤٠٨هـ .

٢٤- ـــــــــــــــ ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، إعداد : محمد فؤاد عبد الباقي ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

٢٥- ـــــــــــــــ ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، الرياض : نشر وتوزيع الرئاسة العامة لإدارة البحوث والإفتاء والدعوة والإرشاد ، ( د . س . ) .

٢٦- ابن حزم الأندلسي ، أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد ، جمهرة أنساب العرب ، ط١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

٢٧- ـــــــــــــــ ، المحلي ، تحقيق : أحمد محمد شاكر ، ( د . م . ) : دار الفكر ، ( د . س . ) .

٢٨- ابن حنبل ؛ أحمد ، الفتح الرباني في ترتيب مسند ابن حنبل الشيباني ، إعداد وترتيب : أحمد عبد الرحمن البنا ، القاهرة : دار شهاب ، ( د . س . ) .

٢٩- ـــــــــــــــ ، المسند ، ط٢ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

٣٠- ـــــــــ ، المسند ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

٣١- ـــــــــ ، المسند ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ١٩٧٨م .

٣٢- ـــــــــ ، المسند ، تحقيق : سيد أبي المعاطي النوري وآخرين ، ط١ ، بيروت : عالم الكتب ، ١٤١٩هـ / ١٩٩٨م.

٣٣- ـــــــــ ، المسند ، عمان : مكتبة الأقصى ، ١٣٩٧هـ / ١٩٧٧م .

٣٤- إبن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط٤ ، بيروت : دار القلم ، ١٩٨١م .

٣٥- إبن رشد ؛ محمد بن أحمد بن محمد بن أحمد ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، تحقيق : محمد سالم الحسين وشعبان محمد إسماعيل ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ( د . س . ).

٣٦- إبن سعد ؛ أبو عبيد الله محمد بن سعد ، الطبقات الكبرى ، تقديم : إحسان عباس ، بيروت : دار صادر ، ( د . س . ) .

٣٧- ـــــــــ ، الطبقات الكبرى ، بيروت : دار صادر ، ١٣٧٧هـ / ١٩٥٧م .

٣٨- إبن سلام ؛ أبو عبيد القاسم ، كتاب الأموال ، تحقيق : خليل محمد هراس ، ط١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م .

٣٩- إبن سورة ؛ أبو عيسى محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٤٠- ـــــــــــــ ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، إعداد : سمير هشام البخاري ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٤١- إبن عبد البر ؛ أبو عمر يوسف بن عبد الله بن محمد ، الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، تحقيق : محمد علي محمد البجاوي ، ط١ ، بيروت : دار الجيل ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.

٤٢- إبن عبد ربه ؛ أبو عمر أحمد بن محمد ، العقد الفريد ، القاهرة : المطبعة التجارية بمصر ، ١٩٥٣م .

٤٣- ـــــــــــــ ، العقد الفريد ، شرح وضبط : أحمد أمين وآخرين ، ط٢ ، القاهرة : لجنة التأليف والترجمة ، ( د . س . ) .

٤٤- إبن عساكر ؛ أبو القاسم ، علي بن الحسين ، تهذيب تاريخ دمشق الكبير ، دمشق : مطبعة روضة الشام ، ١٣٢٩هـ .

٤٥- ــــــــــــــــــــــ ، تهذيب تاريخ دمشق الكبير ، هذبه ورتبه : عبد القادر بدران ، ط٢ ، بيروت : دار المسيرة ، ١٣٩٩هـ/ ١٩٧٩م .

٤٦- إبن فرحون ، برهان الدين إبراهيم بن علي بن أبي القاسم ، تبصرة الحكام في أصول الأقفية ومناهج الأحكام ، راجعه : طه عبد الرؤوف سعد ، ط١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

٤٧- إبن قدامة ؛ أحمد بن عبد الرحمن ، مختصر منهاج القاصدين، تعليق : شعيب الأرناؤوط ، دمشق:مكتبة دار البيان ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

٤٨- إبن قدامة ؛ أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد ، روضة الناظر وجنة المناظر ، تحقيق : عبد الكريم علي النملة ، الرياض : مكتبة الرشد ، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م .

٤٩- ــــــــــــــــــــــ ، المغني ، تحقيق : عبد الله بن عبد المحسن التركي وعبد الفتاح محمد الحلو ، ط٤ ، الرياض : جار عالم الكتب ، ١٤١٩هـ ، ١٩٩٩م .

٥٠- إبن قتيبة ؛ أبو محمد عبد الله ، الإمامة والسياسة ، تحقيق : طه محمد الزيني ، القاهرة : مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع ، ( د . س . ) .

٥١- إبن القيم الجوزية ؛ أبو عبيد الله ، زاد الميعاد في هدي خـير العباد ، بيروت : دار الكتاب العربي ، ( د . س . ) .

٥٢- إبن كثير ؛ الحافظ أبو الفداء إسماعيل ، البدايـــة والنهايـــة ، ط١، بيروت : دار المعارف ، ١٩٦٦م .

٥٣- ______________ ، تفسير ابن كثير ، ط٣ ، بـــيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٩هـــ / ١٩٨٩م .

٥٤- ______________ ، السيرة النبوية ، تحقيق : مصطفى عبد الواحد ، القاهرة : دار إحياء الكتب العربيـــة ، ١٣٨٤هــــ/ ١٩٦٤م .

٥٥- إبن ماجة ؛ أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، سنن ابـــن ماجـــة ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي : القاهرة : مطبعـــة عيســـى البابي الحلبي وشركاه ، ١٩٧٢م .

٥٦- ______________ ، صحيح سنن ابن ماجة ، تحقيـــق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط١ ، الرياض: مكتبة العربـــي لدول الخليج ، ١٤٠٧هـــ / ١٩٨٦م .

٥٧- إبن هشام ؛ أبو محمد عبد الملك ، السيرة النبوية ، تحقيـــق : مصطفى السقا وآخرين ، بيروت: دار المعرفة، ( د. س.) .

٥٨- إبن همام الصنعاني ؛ الحافظ أبو بكر عبد الرزاق ، المصنف، تحقيق : حبيب الرحمن الأعظمي ، ط١ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٣٩١هـ / ١٩٧٢م .

٥٩- ـــــــــ ، المصنف ، تحقيق : حبيب الرحمن الأعظمي ، ط٢ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

٦٠- أبو سن ؛ أحمد ، الإدارة في الإسلام ، ط٣ ، الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٦١- أبو غدة ؛ عبد الفتاح ، العلماء الذين آثروا العلم على الزواج، ط١ ، بيروت : مكتبة المطبوعات الإسلامية ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

٦٢- أبو فارس ؛ محمد ، النظام السياسي في الإسلام ، ط٢ ، عمان : دار الفرقان ، ١٤٠٧هـ .

٦٣- ـــــــــ ، النظام السياسي في الإسلام ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٤٠٨هـ .

٦٤- أبو يوسف ؛ يعقوب إبراهيم بن حبيب ( القاضي ) ، كتاب الخراج، بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر، ( د . س . ).

٦٥- الأحدب ؛ خلدون ، سوانح وتأملات في قيمة الزمن ، ط٣ ، جدة : مكتبة دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ .

٦٦- أحمد ؛ حسب الرسول حسين ، الإدارة العامة في الإسـلام : الأصول والتطبيق ، ط١ ، جدة : دار النوابغ للنشر والتوزيع، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

٦٧- إسماعيل ؛ شعبان محمد ، مصادر التشريع الإسلامي وموقف العلماء منها ، الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م.

٦٨- إسماعيل ؛ محمد محمد ، الفكر الإسـلامي ، القـاهرة : دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ( د . س . ) .

٦٩- الأسمري ؛ فرج بن ظافر ، الحوافـز فـي الفكـر الإداري الإسلامي وبعض النظريـات الحديثـة : دراسـة مقارنـة ، إشراف: أحمد بن داود المزجاجي ، رسالة ماجستير ( غـير منشورة) ، جدة : كلية الاقتصاد والإدارة في جامعـة الملـك عبد العزيز ، ١٤١٨هـ .

٧٠- الأغبش ؛ محمد الرضا عبـد الرحمـن ، مبـادئ وأهـداف التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظـم المعـاصرة ، ط١ ، القاهرة : مطبعة دار إحياء الكتب العربية ، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٨م .

٧١- أنيس ؛ إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط٢ ، القـاهرة : مجمع اللغة العربية ، ١٣٩٢هـ / ١٩٧٢م .

٧٢- أوشي ؛ وليام ، النموذج الياباني في الإدارة : نظريـــــة Z ، ترجمة : حسن محمد ياسين ، الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٤٠٥هـــ .

٧٣- البخاري ؛ أبو عبد الله محمد بن إسماعيل ، صحيح البخـاري، القاهرة : دار الحديث ، ( د . س . ) .

٧٤- ــــــــــــــــ ، صحيـــح البخـــاري ، ط١ ، بـــيروت : المكتبة العصرية ، ١٤١٧هـــ / ١٩٩٧م .

٧٥- ــــــــــــــــ ، صحيـــح البخـــاري ، ط٢ ، بـــيروت : المكتبة العصرية ، ١٤١٨هـــ / ١٩٩٨م .

٧٦- بخيت ، على خضر ، التحويل الداخلي للتنمية الاقتصادية فـــي الإسلام ، جدة : الدار السعودية للنشـــــر والتوزيـــع ، ١٤٠٥ هـــ/١٩٨٥م .

٧٧- بدر ، حامد أحمد ، اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العـــاملين ، (الإدارة : مجلة علمية محكمة تصدر فـــي القـــاهرة ) ع ١ ، يوليو ١٩٨٧م .

٧٨- بديوي ؛ عبد العزيز خليل ، القضاء فـــي الإســـلام وحمايـــة الحقوق ، ط١ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٠م .

٧٩- البرعي ، محمد عبد الله ، مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام: دراسة مقارنة ، ط١ ، الدمام : نادي المنطقة الشرقية الأدبي، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٤ م .

٨٠- البرهان فوري ، علاء الدين على المتقي بن حسام الدين ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، حلب : مكتبة التراث الإسلامي ، ( د . س . ) .

٨١- ـــــــــــــــــــ ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، حلب : مكتبة التراث الإسلامي ، ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م .

٨٢- البروسوي ، إسماعيل حقي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، تحقيق : محمد علي الصابوني ط ٢ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٩ هـ/ ١٩٨٩ م .

٨٣- البغوي ؛ أبو محمد الحسين بن مسعود ، تفسير البغوي ، تحقيق : خالد العك ومروان سوار ، ط٢ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٨٤- البقري ؛ أحمد ماهر ، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ١٤١١هـ / ١٩٩١م.

٨٥- البلاذري ؛ أبو الحسن أحمد بن يحيى بـــن جـابر ، فتــوح البلدان، مصر : المكتبة التجارية الكبرى ، ١٩٥٩م .

٨٦- البنا ؛ جمال و العناني ؛ حسن صالح ، الحل الإسلامي لأزمــة الإدارة في العصر الحديث ، القاهرة : المعهد الدولي للبنــوك الإسلامية ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣م .

٨٧- البنا ، فرناس عبد الباسط ، التخطيط : دراســة فــي مجــال الإدارة الإسلامية وعلــم الإدارة ، ط١ ، القــاهرة : الناشــر (المؤلف نفسه ) ، ١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م .

٨٨- البوطي ؛ محمد سعيد ، فقه السيرة النبوية ، ط١١ ، بيروت : دار الفكر المعاصر ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .

٨٩- البيحاني ؛ محمد بن سالم ، إصلاح المجتمع ، ط٤ ، القاهرة : دار مصر للطباعة ، ١٣٨٥هـ / ١٩٦٥ م .

٩٠- البيهقي ؛ أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي ، السنن الكبرى ، بيروت : دار المعرفة ، ( د . س . ) .

٩١- ــــــــــــــــ ، معرفة السنن والآثــار ، تدقيــق وتخريج : عبد المعطي أمين قلعجي ، ط١ ، القــاهرة : دار الوفاء ، ١٤١١ هـ / ١٩٩١م .

٩٢- التبريزي ؛ ولي الدين محمد بن عبد الله ، مشكاة المصـــابيح ، تحقيق : محمد نـــاصر الديـــن الألبـــاني ، ط١ ، دمشـــق : منشورات المكتب الإسلامي ، ١٣٨١هـــ / ١٩٦١م .

٩٣- التركي ؛ عبد الله بن عبد المحسن ، أسباب اختلاف الفقـــهاء ، ط١ ، القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٣٩٤هـــ / ١٩٧٤م .

٩٤- الترمذي ؛ أبو عيسى ، الجامع الصحيح : ســـنن الـــترمذي ، تحقيق : محمد فؤاد عبـــد البـــاقي ، ، ط١ ، القـــاهرة : دار الحديث ، ١٣٨٨هـــ / ١٩٦٩م .

٩٥- توفيق ؛ حسن أحمد ، الإدارة العامة ، القاهرة : الهيئة العامـــة لشئون المطابع الأميرية ، ١٤٠٠هـــ / ١٩٨٠م .

٩٦- جريدة المدينة المنورة ؛ نفحات إســـلامية ( العمـــود الأول ) العدد ١١٣٠٨ ، جـــدة : مؤسسة المدينة للصحافة والنشـــر ، ٥ شوال ١٤١٤هـــ / ١٧مارس ١٩٩٤م .

٩٧- جماز ؛ علي محمد ، مسند الشاميين ( مسند الإمام ابن حنبل)، ط١ ، قطر : الشؤون الدينية ، ١٤٠٣هـــ / ١٩٨٢م .

٩٨- جمال الدين ؛ عبد الله محمد ، نظام الدولـــة فـــي الإســـلام ، القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـــ / ١٩٩٠م .

٩٩- الجهشياري ؛ أبو عبد الله محمد عيدروس ، كتاب الـــوزراء والكتّاب ، تحقيق : مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري والحفيظ

شلبي ، ط٢ ، القاهرة : مطبعة : مصطفى البابي وشـــركاه ، ١٤٠١هـــ / ١٩٨٠م .

١٠٠- الجوهري ؛ إسماعيل بن حماد ، الصحاح : تاج اللغة العربية، تحقيق : أحمد عبد الغفور العطار ، ط٢ ، القـــاهرة : د. ن ، ١٤٠٢هـــ / ١٩٨٢م .

١٠١- الحبيبي ؛ علي ، الإدارة العامة ، ط١ ، القاهرة : مكتبة عيــن شمس ، ١٩٨٠م .

١٠٢- حسن ؛ حسن إبراهيم ، تاريخ الإســـلام السياســـي والدينـــي والثقافي والاجتمـــاعي ، ط٧ ، القـــاهرة : مطبعـــة الســـنة المحمدية، ١٩٦٤م .

١٠٣- حسن ؛ حسن وعلى إبراهيـــم ، النظـــم الإســـلامية ، طَ٤ ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠م .

١٠٤- الحضرمي ؛ أبو بكر محمد الحسن المرادي ، كتاب السياســـة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، تحقيق : سامي النشــار ، ط١ ، الدار البيضاء : دار الثقافة ، ١٤٠١هـــ / ١٩٨١م .

١٠٥- الحكيم ؛ سعيد عبد المنعم ، الرقابة على أعمال الإدارة ، ط١، بيروت : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

١٠٦- حلمي ؛ محمود ، نظام الحكـــم الإســـلامي مقارنـــة بـــالنظم المعـــاصرة ، ط٦ ، القـــاهرة : دار الفكـــر ، ١٤٠١هـــ / ١٩٨١م .

١٠٧- حوى ؛ سعيد ، الرسول صلى الله عليه وسلم ( وعلـــى آلـــه وصحبـــه ) ، ط٣ ، الكيـــوت : دار القلـــم ، ١٣٩٤هـــ / ١٩٧٤م.

١٠٨- الخازن ؛ علاء الدين علي بن محمـــــد ، تفســـير الخـــازن ، القاهرة: دار الكتب العربية الكبرى ، ( د . س . ) .

١٠٩- الخالدي ؛ محمد عبد المجيد ، قواعد نظام الحكم في الإســلام، ط١ ، الكويت : دار البحوث العلمية ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

١١٠- ـــــــــــــــــــــ ، البيعـــة فـــي الفكـــر السياســـي الإسلامي ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثـــة ، ١٤٠٥هـــ / ١٩٨٥م .

١١١- الخضيري ؛ محمد أحمد ، الفكر الإداري في الإسلام [ نـــدوة الإدارة في الإسلام ، المنعقد في المعهد الإســـلامي للبحـــوث والتدريب - رقم ٣١ ] جدة : البنـــك الإســـلامي للتنميـــة ، ١٤١٦هـــ / ١٩٩٥م .

١١٢- الخطيب البغدادي ؛ الحافظ أبو بكر أحمد بن علي ، تاريخ بغداد – أو مدينة السلام ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ( د . س. ) .

١١٣- ________________ ، تقييد العلم، ط٢ ، بيروت : دار إحياء السنة النبوية ، ١٩٧٤م .

١١٤- خطاب ؛ محمود شيت ، الفاروق القائد ، ط٢ ، بيروت : دار مكتبة الحياة ، ( د . س .) .

١١٥- خلوصي ؛ يوسف ، دليل مصطلحات الإدارة العامة ، القاهرة: دار الفكر العربي ، ( د . س . ) .

١١٦- خليل؛ سعد محمد ، تولية رئيس الدولة ، القاهرة : ( د . ن.)، ( د . س . ) .

١١٧- خماش ؛ نجدة ، الإدارة في العصر الأموي ، ط١ ، دمشق : دار الفكر ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

١١٨- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ، القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٩٧٤م .

١١٩- خميس ؛ عبد الله بن ، الشوارد ، الرياض : دار اليمامة للبحث والترجمة والنشر ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

١٢٠- الدارقطني ؛ علي بن عمر ، سنن الدراقطني ، ترقيم : السيد عبد الله هاشم يماني ، المدينة المنورة : ( د . ن ) ، ( د . س).

١٢١- الدارمي ؛ أبو محمد عبد الله بن عبد الرحمن ، سنن الدرامي، بيروت : دار الكتب العلمية ، ( د . س . ) .

١٢٢- درويش ؛ إبراهيم ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، ط٢ ، القاهرة : الهيئة المصرية العالمية للكتاب ، ١٩٧٦م .

١٢٣- ــــــــــــــ ، علم السياسة في علاقته بالاقتصاد والإدارة ، القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦م .

١٢٤- درويش ؛ عبد الكريم وتكلا ؛ ليلي ، الإدارة العامة ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٠م .

١٢٥- ديرانيه ؛ أكرم سلامة ، الحكم والإدارة في الإسلام : دراسة تحليلية مقارنة ، ط١ ، جدة : دار الشروق ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

١٢٦- رابطة العالم الإسلامي ، نشرة عن نشاط المجتمع الفقهي الإسلامي التابع للرابطة ، الدور الثامنة ، مكة المكرمة : مطابع الرابطة ، ١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م .

١٢٧- الرازي ، الإمام محمد ، تفسير الفخر الرازي ، بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م .

١٢٨- رشيد ، أحمد ، نظرية الإدارة العامة ، ط٥ ، القـــاهرة : دار المعارف ، ١٩٨١ م .

١٢٩- الرفاعي ، محمد نسيب ، تفسير العلي القدير لاختصار تفسير بن كثير ، الرياض : مكتبة المعارف ، ١٤١٠ هـ / ١٩٨٩م

١٣٠- الريس ، محمد ضياء الدين ، الإسلام والخلافة فـــي العصـــر الحديث : نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم لعبد الـــرازق ، القاهرة : مكتبة دار التراث ، ( د . س ) .

١٣١- الزبيدي ، زين الين أحمد عبد اللطيف ، مختصـــر صحيـــح مسلم ، تحقيق : إبراهيم بركة ، ط٥ ، بيروت : دار النفائس، ٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م .

١٣٢- زيدان ؛ عبد الكريم ، مدخل لدراسة الشـــريعة الإســـلامية ، ط٨، بيروت : مؤسسة الرسالة ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .

١٣٣- السامرائي ، حسام الدين ، المؤسسات الإدارية فـــي الدولـــة العباسية ، ط٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ( د . س ) .

١٣٤- السجستاني ، أبو داود سليمان بن الأشعث ، سنن أبـــي داود ، إعداد وتعليق : عزت عبيد العـــاس وعـــادل الســـيد / ط٢ ، بيروت : دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٩١هـ/ ١٩٧١ م .

١٣٥- ــــــــــــــ ، سنن أبي داود ، ط١ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ،١٣٨٨ هـ / ١٩٦٩م.

١٣٦- السخاوي ، أبو الخير محمد عبد الرحمن ، المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، تعليق : عبد الله محمد الصديق ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٨ م .

١٣٧- السلطان ، فهد صالح ، النموذج الإسلامي في الإدارة : منظور شمولي للإدارة العامة ، ط١، الرياض : مطابع الخالد، ١٩٩٢م.

١٣٨- ــــــــــــــ ، النموذج الإسلامي في الإدارة : منظور شمولي للإدارة العامة ، ط٢ ، الرياض : الناشر هو المؤلف نفسه ، ١٤١٨ هـ / ١٩٩٧ م .

١٣٩- السلمي ، أبو عبد الله بن عبد السلام ( العز بن عبد السلام الملقب بسلطان العلماء ) ، قاعد الأحكام في مصالح الأنام ، ط٢ ، ( د . م ) : دار الجبل ، ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .

١٤٠- السواط ؛ طلق عوض الله ، سندي ؛ طلعت عبد الوهاب ، الشريف ؛ طلال مسلط ، الإدارة العامة : المفاهيم - الوظائف - الأنشطة ، ط١ جدة : دار النوابغ للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ .

١٤١- السيوطي ، جلال الدين أبو الفضل عبد الرحمن بن أبي بكر ، صحيح الجامع الصغير ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني، بيروت : المكتب الإسلامي ، ( د . س . ) .

١٤٢- الشاطبي ، أبو إسحاق إبراهيم ، الاعتصام ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، ( د . س . ) .

١٤٣- الشاطبي ، أبو إسحاق إبراهيم ، الموافقات في أصول الأحكام، القاهرة : مكتبة محمد علي صبيح ، ( د . س . ) .

١٤٤- الشاوي ، هشام ، مقدمة في علم السياسة ، بغداد : جامعة بغداد ، ( د . س . ) .

١٤٥- الشباني ، محمد عبد الله ، نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية : القاهرة : عالم الكتب، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩ م .

١٤٦- شميش ، محمد محمد ، العلوم السياسية ، طرابلس : المنشأة للنشر والتوزيع والإعلان ، ١٩٨٢ م .

١٤٧- الشوكاني ، محمد بن علي ، فتح القدير ، بيروت : دار المعرفة ، ( د . س . ) .

١٤٨- الصابوني ، محمد علي ، مختصر تفسير بن كثير ، ط٢ ، دمشق : دار القرآن الكريم ، ١٣٩٦ هـ

١٤٩- الصالح ، صبحي ، النظم الإسلامية : نشأتها وتطورها ، ط٦ ، بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٨٢ م .

١٥٠- صالح ، محمد أديب ، مصادر التشريع الإسلامي ومناهج الاستنباط ، دمشق : المطبعة التعاونية ، ١٣٨٧هـ / ١٩٦٨ م .

١٥١- صالح ، محمد أمين ، النظام المالي والاقتصادي في الإسلام، القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

١٥٢- الصباب ، أحمد ، مبادئ الإدارة ، ط٢ ، جدة : مطابع سحر، ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م .

١٥٣- الصعيدي ، حازم عبد المتعال ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث ، ط١ ، القاهرة : مكتبة الآداب ، ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٤م.

١٥٤- الصنعاني : محمد بن إسماعيل ، سبل السلام ، ط٤ ، القاهرة : مطبعة مصطفى البابي الحلبي وشركاه ، (د . س .) .

١٥٥- ــــــــــــ ، سبل السلام ، تصحيح وتعليق : فؤاد أحمد زمرلي وإبراهيم محمد الجمل ، ط٤ ، بيروت : دار الكتاب العربي ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .

١٥٦- الضحيان ، عبد الرحمن إبراهيم ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط٢ ، الرياض : دار عالم الكتب للنشر ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .

١٥٧- ـــــــــــــــ ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط ٣ ، الرياض : دار الكتب للنشر ، ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م .

١٥٨- الطبري ، أبو جعفر محمد بن جرير ، تاريخ الأمم والملوك، القاهرة : المكتبة التجارية الكبرى ، ١٣٥٨ هـ .

١٥٩- ـــــــــــــــ ، الرياض النضرة في مناقب العشرة ، ط١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤ م .

١٦٠- طبيلة ؛ محمد القطب ، نظام الإدارة في الإسلام ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

١٦١- الطماوي ، سليمان محمد ، السلطات الثلاث في الدساتير العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الإسلامي : تكوينها واختصاصاتها والعلاقات بينها ، القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٦٧م .

١٦٢- ــــــــــــــــ ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة الحديثة : دراسة مقارنة ، ط١ ، القاهرة : دار الفكر ، ١٩٧٦ م.

١٦٣- ــــــــــــــــ ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة الحديثة : دراسة مقارنة ، ط٢ ، القاهرة : دار الفكر ، ١٩٨٠ م .

١٦٤- الطنطاوي ، علي ، القضاء في الإسلام ، ط١ ، جدة : دار المنار للنشر والتوزيع ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م .

١٦٥- الطهطاوي ، عبد الرحيم عنبر ، هداية الباري إلى ترتيب صحيح البخاري ، بيروت : دار الرائد العربي ، ١٩٧٩ م .

١٦٦- عبد السلام ؛ جعفر ، النظام الإداري السعودي ، ط١ ، القاهرة : المطبعة السلفية ومكتبتها ، ١٣٩٧هـ / ١٩٧٧م .

١٦٧- عبد الله ؛ محمد حميد ، مجموع الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة ، ج٤ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

١٦٨- عبد الهادي ، حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارنة : الأصول العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦ م .

١٦٩- ـــــــــــ ، الفكر الإداري الإســلامي والمقارنــة : الأصول العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٤٠٤ هـ/ ١٩٨٤ م .

١٧٠- عبد الواحد ؛ مصطفى ، شخصية المسلم في القرآن والسنة ، ط٧ ، جدة : دار البيان ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤م .

١٧١- عبد الوهاب ؛ على محمد ، مقدمــة فــي الإدارة العامــة ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

١٧٢- عثمان ؛ محمد رأفت ، الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية في الإسلام ، ط٣ ، بيروت : ١٤٠٣هـ / ١٩٨٢م .

١٧٣- العجلوني ؛ إسماعيل بن محمد ، كشــف الخفــاء ومزيــل الإلباس عما اشتهر به الحديث على ألســنة النــاس ، ط٢ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٣٥١هـ .

١٧٤- عساف ؛ محمود ، المنهج الإسلامي فــي إدارة الأعمــال ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

١٧٥- عطار ؛ فؤاد ، مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٤م .

١٧٦- عفيفي ؛ محمد الصادق ، المجتمع الإسلامي وأصول الحكم، ط١ ، القاهرة : دار الاعتصام للطبع والنشــر والتوزيــع ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

١٧٧- علي ؛ إبراهيم أحمد ، الإنفاق العام في الإسلام ، ط١ ، القاهرة : دار الاتحاد العربي للطباعة ، ١٣٩٣هـ / ١٩٨١م .

١٧٨- العلي ؛ محمد مهنا ، الإدارة في الإسلام ، ط١ ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

١٧٩- الفاسي ؛ علاء ، مقاصد الشريعة الإسلامية ، الدار البيضاء: مكتبة الوحدة العربية ، ١٣٨٢هـ / ١٩٦٣م .

١٨٠- غالي ؛ بطرس بطرس وعيسى ؛ محمود خيري ، المدخل في علم السياسة ، ط٧ ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٤م.

١٨١- الفراء ؛ أبو يعلى بن الحسين ، الأحكام السلطانية ، تصحيح وتعليق : محمد حامد الفقي ، ط٢ ، القاهرة : شركة ومطبعة ومكتبة البابي الحلبي وأولاده ، ١٣٨٦هـ / ١٩٦٦م .

١٨٢- فرج ؛ محمد ، فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية ، القاهرة : مجمع البحوث الإسلامية ، الكتاب رقم ٤٥ ، (د.س.).

١٨٣- الفقي ؛ محمد علي عثمان ، فقه المعاملات : دراسة مقارنة، الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

١٨٤- قادري ؛ أحمد عبد الله ، الإسلام وضرورات الحياة ، ط٢ ، جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ / ١٩٧٨م.

١٨٥- القاسمي ؛ ظافر ، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي، ط١ ، بيروت : دار النفائس ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م.

١٨٦- القصير ؛ عبد اللطيف ، الإدارة العامة : المنظور السياسي ، جامعة بغداد ، ١٩٨٠م .

١٨٧- القطان ؛ مناع ، التشريع والفقه الإسلامي ، بيروت : دار الرسالة ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

١٨٨- قطب ؛ سيد ، في ظلال القرآن ، جدة : دار الشروق ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

١٨٩- قطب ؛ محمد ، بيعة النساء ، بيروت : دار القلم، ( د.س.).

١٩٠- ـــــــــ ، كيف نكتب التاريخ الإسلامي ، الرياض : دار الوطن للنشر ، ١٤١٢هـ .

١٩١- القلقشندي ؛ أحمد بن علي ، مآثر الإنافة في مآثر الخلافة ، تحقيق : عبد الله فرج ، الكويت : وزارة الإرشاد والأنباء ، ١٩٦٤م .

١٩٢- القنوجي ، سيد صديق حسن خان ، إكليل الكرامة في تبيان مقاصد الإمامة، تحقيق: مجموعة من الأساتذة ، ( د . م .): المطبع الصديقي ، ١٣٩٢هـ .

١٩٣- الكاندهوي ؛ محمد يوسف ، حياة الصحابة ، تحقيق : نايف العباسي وآخر ، ط٢ ، دمشق : دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

١٩٤- الكتاني ؛ عبد الحي ، نظام الحكومة النبوية : التراتيب الإدارية ، بيروت : حسن حجار ، ( د . س . ) .

١٩٥- كعكي ؛ أحمد ، مقدمة في علم السياسة ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٨٣م .

١٩٦- الكفراوي ؛ عوف محمود ، الرقابة المالية في الإسلام ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٣م .

١٩٧- اللحياني ؛ سعد بن حمدان ، الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي ، بحث رقم ٤٣ ، ط١ ، جدة : البنك الإسلامي للتنمية ، ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م .

١٩٨- ليلة ؛ محمد كامل ، النظم السياسية : الدولة والحكومة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧١م .

١٩٩- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط١ ، القاهرة : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣م .

٢٠٠- ــــــــــــــــ ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط٣ ، مصر : مكتبة مصطفى البابي الحلبي وأولاده ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .

٢٠١- ــــــــــــــــ ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٨هـ/ ١٩٧٨م .

٢٠٢- ــــــــــــــــ ، قوانين الوزارة ، تحقيق عبد المنعم وآخر ، ط٢ ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٣٩٨م / ١٩٧٨م .

٢٠٣- ــــــــــــــــ ، الوزارة " أدب الوزير " ، تحقيق : محمد سليمان وآخر ، القاهرة : دار الجامعات المصرية، ١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م .

٢٠٤- المبارك ؛ محمد ، الدولة ونظام الحسبة عند ابن تيمية ، ط١، بيروت : دار الفكر ، ١٩٨٧م .

٢٠٥- المباركفوري ؛ صفي الرحمن ، الرحيق المختوم ، ط١ ، مكة المكرمة : رابطة العالم الإسلامي ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٢٠٦- متولي ؛ عبد الحميد ، المفصل في القانون الدستوري ، ج١، الإسكندرية : مطبعة دار نشر الثقافة ، ١٩٦٢م .

٢٠٧- محفوظ ؛ عبد المنعم والخطيب ؛ نعمان ، مبادئ في النظم السياسية ، ط١ ، عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٢٠٨- مدكور ؛ محمد سلام ، معالم الدولة الإسلامية ، ط١ ، الكويت : مكتبة الفلاح ، ١٤٠٣هـ .

٢٠٩- المزجاجي ؛ أحمد بن داود ، عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ( الاقتصاد والإدارة ) ، ج٥ ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤١٢هـ، / ١٩٩٢م ، ص ٦٧-٩٦ .

٢١٠- المزيد ، صالح فهد ، كسب الموظف وآثره في سلوكهم ، ط٢ ، الرياض : العبيكان للطباعة والنشر ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٢١١- مسلم ، أبو الحسين بن الحجاج ، مختصر صحيح مسلم ، اختصار : محمود ياسين عبد الله ، ط١ ، بيروت : دار الفكر، ١٤١١هـ / ١٩٩١م .

٢١٢- المقريزي ؛ تقي الدين أحمد بن علي ، إمتـــاع الأســماع ، تصحيح : محمود محمد شاكر ، القـــاهرة : مطبعـــة لجنـــة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٤١م .

٢١٣- المناوي ؛ عبد الرؤوف ، فيـــض القديـــر شـــرح الجـــامع الصغير، ط١ ، مصـــر : المكتبـــة التجـــاريـــة الكبـــرى ، ( د . س).

٢١٤- المنذري ، الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القـــوي ، صحيح الترغيب والترهيب ، تحقيق : محمد ناصر الديـــن الألباني، بيروت : المكتبة الإســـلامية للطباعـــة والنشـــر ، ١٤٠٢هـ .

٢١٥- ـــــــــــــــــــــــ ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني، ط١ ، الكويت : الـــدار الكويتية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

٢١٦- ـــــــــــــــــــــــ ، مختصر صحيح مســـلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط٣ ، دمشق : المكتب الإسلامي ، ١٣٩٧هـ / ١٩٧٧م .

٢١٧- ـــــــــــــــــــــــ ، مختصر صحيح مسلم ، ط٣، الرياض : مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

٢١٨- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط٢ ، بيروت : دار الفتح للطباعة والنشر ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

٢١٩- المنفلوطي ؛ أحمد عبد العظيم محمد ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، سلسلة إسلاميات رقم ( ٢٠ ) ، القاهرة: المؤسسة العربية الحديثة ، ( د . س ) .

٢٢٠- المودودي ؛ أبو الأعلى ، الحكومة الإسلامية ، ترجمة : أحمد إدريس ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٢٢١- الميداني ؛ عبد الرحمن حسن حبنكة ، الأخلاق الإسلامية وأسسها ، ط٢ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٢٢٢- النبهان ؛ محمد فاروق ، نظام الحكم في الإسلام ، الكويت : مطبوعات جامعة الكويت ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .

٢٢٣- النبهاني ؛ يوسف إسماعيل ، الأنوار المحمدية من المواهب اللدنية ، بيروت : ( د . ن ) ، ١٣١٢هـ .

٢٢٤- النجار ؛ عبد الله مبروك ، الحسبة ودور الفرد فيها في ظل التطبيقات القانونية المعاصرة ، القاهرة : الأزهر ، ١٤١٥هـ .

٢٢٥- النسائي ؛ أبو عبد الرحمن بن شـــعيب ، سـنن النســائي ، بيروت : دار الكتاب العربي ، ·( د . س . )

٢٢٦- النووي ، أبو زكريا يحيى بن شرف ، رياض الصــالحين ، تحقيق : عبد الفتاح ربــاح وآخــر ، ط٣ ، دمشــق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٢٢٧- النيسابوري ؛ أبو الحسن مســلم بــن الحجــاج ، الجــامع الصحيح، بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ( د . س . ) .

٢٢٨- ــــــــــــــــــــ ، صحيح مسلم ، تحقيق : فــؤاد عبد الباقي ، ط١ ، استانبول : المكتبة الإســلامية للطباعــة والنشر والتوزيع ، ١٣٧٤هـ / ١٩٥٥م.

٢٢٩- هارون ؛ عبد السلام محمد ، الألف المختارة مــن صحيــح البخاري ، ط٢ ، القاهرة : مكتبة الخانجي ، ١٣٩٩هـــ / ١٩٧٤م .

٢٣٠- هواري ؛ سيد محمــود ، الإدارة العامــة ، ط١ ، بيروت : (د. س . ) .

٢٣١- هويدي ؛ عبد الجليل ، مبادئ المالية العامة فــي الشــريعة الإسلامية : دراسة مقارنة في النفقات العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ( د . س . ) .

٢٣٢- الهيثمي ؛ نور الدين على ، مجمع الزوائد ومنبع الفوائـــد ، تحرير الحافظين : العراقي وابن حجر ، القـــاهرة : مكتبـــة القدس ، ١٣٥٣هـــ .

٢٣٣- هيكل ؛ محمد حسين ، الحكومة الإسلامية ، ط٢ ، القاهرة : دار المعارف ، ( د . س . ) .

٢٣٤- وكيع ؛ أبو بكر ، محمد بن خلف بن حيان ، أخبار القضاء ، بيروت : عالم الكتب ، ( د . س . ) .

## ثانيا : المراجع الإنجليزية :


235- Agger ; Robert E., Goldrich ; Danial, and Swanson; Bert E. The Rulers and Ruled, Revised Ed., California : Duxburg Press, 1973.

236- Bran ; Leon L., and Others, Funk of Wagnall's Standard Desk Dictionary, 2nd., Vol., New York : Funk of Wagnall's Inc., 1976.

237- Dimock; Marshall E. and Dimock ; O. ; Public Administration, 4th. Ed., New York : Holt Rinehart and Winston, Inc., 1969.

238- Gettell ; Raymond ., Political Science, Boston : Ginn and Company, 1933.

239- Heady ; Ferrel, Public Administration : A Comparative Perspective, 2nd. Ed., New York : Marcel Dekker, Inc., 1979.

240- Hodgetts ; Richard M., Introduction to Business, London : Addison – Wesley Publishing Company, 1977.

241- Palmer ; Monte, Dilemmas of Political Development :An Introduction to The Politics Of Developing Areas, 2nd., Ed., Illinois : F. E. Peacock Publication, Inc., 1980.

242- Pfiffner; J.M., and Presthus ; R., Public Administration, New York : Ronald Press, 1967.

243- Ranney ; Austin, The Governing of Men, New York : Rinehart and Winston, Inc., 1966.

244- Rowat ; Donald C. , Basic Isues in Public Administration , 4th. Ed. , Canada : The Macmilan Company, 1969 .

245- Stillman II ; Richard J ., Public Administration : Concepts and Cases , Boston : Houghton Mifflin Company , 1976 .

246- Waldo ; D ., Ideas and Isues in Public Administration , New York : McGraw – Hill Book , Inc . , 1953.

247- White ; L . d . , Introdiction , to the Study of Public Administration , New York : Crowell , Coller and Macmilan , 1955.



# أسـئـلـة عـامـة للمراجـعـة

## أسئلة الفصل الأول

س١: ما مفهومك للآتي :

- الدولة — الحكومة
- الأمة — الإدارة ؟

س٢: ما المفهوم الإسلامي لكل من :

- الدولة — الحكومة
- الأمة — الإدارة ؟

س٣: إشرح خمس خصائص للإدارة الإسلامية !

س٤: إشرح المصطلح الخاص بمقاصد الشرع الحنيف !

## أسئلة الفصل الثاني

س١: إذكر خمسة من الظروف التي نشأت فيها الحكومة (الإدارة) الإسلامية الأولى ؟

س٢:ما أهم المراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية الأولى؟

س٣: كيف تفسر

أ) خمسة من ملامح المرحلة الأولى التي مرت بها الإدارة الإسلامية ؟

ب) وخمسة من ملامح المرحلة الإسلامية التي مرت بها المرحلة الثانية ؟

س٤: ما علاقة الإدارة الإسلامية بالآتي :

- الإدارة العامة - الإدارة الخاصة - القانون
- الاقتصاد - السياسة - الطب والمستشفيات

**أسئلة الفصل الثالث**

س١: ما مفهوم التخطيط الإداري الحديث ؟

س٢: ما مفهوم التخطيط الإداري الإسلامي ؟

س٣: إشرح خصائص التخطيط الإداري الإسلامي !

س٤: كيف بدأ التخطيط في الإسلام ؟

**أسئلة الفصل الرابع**

س١: ما مفهوم التنظيم الإداري الحديث ؟

س٢: ما مفهوم التنظيم الإداري الإسلامي ؟

س٣: إشرح خصائص التنظيم الإداري الإسلامي !

س٤: إشرح خمساً من مصادر التنظيم الإداري الإسلامي !

**أسئلة الفصل الخامس**

س١: ما مفهوم التوظيف في كل من : الفكر الإداري الحديث والمنظور الإسلامي له ؟

س٢: ما هي خصائص التوظيف في الإسلام ؟

س٣: ما معايير الوظيفة العامة في الإسلام ؟

س٤: ما الذي يجب توافره عند تصميم نظام للحوافـــز فـــي الإدارة الإسلامية؟

**أسئلة الفصل السادس**

س١: ما التعريف في الفكر الإداري الحديث لكل من :

- التوجيه - التنسيق

س٢: ما المفهوم الإسلامي لكل من :

- التوجيه - التنسيق

س٣: ما ملامح التوجيه في الإدارة الإسلامية ؟

س٤: ما ملامح التنسيق في الإدارة الإسلامية ؟

**أسئلة الفصل السابع**

س١: ما المفهوم الحديث للتبليغ ؟

س٢: ما المفهوم الإسلامي للتبليغ ؟

س٣: ما هي خصائص التبليغ في الإدارة الإسلامية ؟

س٤: ما هي الاتجاهات الخاصة بالتبليغ ؟

**أسئلة الفصل الثامن**

س١: ما هو المفهوم الحديث والمفهوم الإسلامي للتمويل ؟

س٢: اذكر مصادر التمويل في الإدارة الإسلامية مع شــــرح خمس منها !

س٣: اذكر المصروفات العامة في الإدارة الإسلامية مع شرح خمس منها !

س٤: عدد أسس النفقات العامة مع شرح خمس منها ؟

**أسئلة الفصل التاسع**

س١: ما مفهوم الرقابة في الفكر الإداري الحديث والفكر الإداري الإسلامي ؟

س٢: ماهي مقاصد الرقابة في الإدارة الإسلامية ؟

س٣: إشرح خمسة من شروط الرقابة في الإدارة الإسلامية !

س٤: إشرح باختصار النموذج المقترح للرقابة في الإدارة الإسلامية !

**أسئلة الفصل العاشر**

س١: ما معنى التدريب ؟

س٢: إشرح النموذج النبوي كوسيلة للتدريب !

س٣: إشرح خمسة من آداب المدرب المسلم !

س٤: إشرح خمسة من آداب المتدرب المسلم !

**أسئلة الفصل الحادي عشر**

س١: ما معنى الخلافة وما أهميتها ؟

س٢: إشرح خمساً لكل من الصفات الخلقية ، الصفات الحكمية للخليفة !

س٣: إشرح خمسةً من واجبات الخليفة !

س٤: إشرح خمسةً من حقوق الخليفة !

**أسئلة الفصل الثاني عشر**

س١: ما مفهوم الوزارة علمياً وعملياً مع شرح الإشتقاقات ؟

س٢: إشرح نوعي الوزارة في الإسلام !

س٣: إشرح خمسة من شروط تعيين الوزير في الإسلام !

س٤: ما علاقة الوزير بالأمة ؟

**أسئلة الفصل الثالث عشر**

س١: إشرح خمسة من المطالب للخليفة يتوجب على أمير الإستيلاء المحافظة عليها !

س٢: ما هي أركان القضاء مع الشرح ؟

س٣: ما هي شروط تقليد القضاء ( خمسة منها فقط ) ؟

س٤: ما هي الدواوين التي نشأت في الدولة الإسلامية في الماضي ولازالت قائمة في الوقت الحاضر ؟

**أسئلة الفصل الرابع عشر**

س١: ما معنى الحسبة ؟ وما مراتبها ؟

س٢: ما هي شروط الاحتساب ؟

س٣: إشرح خمساً من الصفات العملية والعلمية للمحتسب !

س٤: إشرح خمساً من وظائف المحتسب !

## أسئلة الفصل الخامس عشر

س١: ما معنى البيروقراطية ؟

س٢: ما هو المنظور الإسلامي لنظرية البيروقراطية ؟

س٣: ما هو المنظور الإسلامي لنظرية سلم حاجات الإنسان ؟

س٤: ماهو المنظور الإسلامي لخصائص نظرية Z اليابانية؟

## أسئلة الفصل السادس عشر

س١: إذكر عنوان كتابين لكل من :

- الفارابي
- الماوردي
- الغزالي
- إبن تيمية

س٢: إذكر خمسة من الأمور ذات العلاقة بالإدارة والحكم التي قدمها العلامة قدامة بن جعفر!

س٣: ما هي الخيارات الخمسة التي طرحها العلامة الحضرمي للقائد الإداري لاتخاذ قرار معين تجاه مشكلة معينة؟

س٤: إذكر خمسة من الأمور ذات العلاقة بالإدارة والحكم التي قدمها العلامة إبن الجوزي في كتابه (المصباح المضيء ... ) !